

Voorwoord

Wat is er nodig om een gelukkig en bevredigend leven te leiden?

De afgelopen veertig jaar had ik het voorrecht om met meer dan 150 topmanagers te werken, onder wie Alan Mulally (CEO van het jaar toen hij bij Ford zat), dr. Jim Kim (voorzitter van de Wereldbank) en Ian Read (CEO bij Pfizer). Bij Johnson & Johnson heb ik een enorm project voor leiderschapsontwikkeling gedaan waarbij Ralph Larsen (de toenmalige CEO) én hun tweeduizend hoogste leidinggevendenden betrokken waren. Iedere leidinggevende die ik gedoceerd of gecoacht heb, heeft over deze vraag nagedacht. En omdat u dit boek leest, ga ik ervan uit dat u er ook al heel wat tijd aan hebt besteed.

Het antwoord op de vraag blijkt zowel iets eenvoudiger als iets lastiger dan u misschien zou denken. Het is eenvoudiger omdat er uiteindelijk niet zoveel meer voor nodig is dan wat u hebt om gelukkig te zijn. Zoals u tegen het eind van dit boek zult leren, zijn er, afgezien van de fundamentele levensbehoeften en een goede gezondheid, slechts drie dingen nodig om gelukkig te zijn: (1) goede sociale relaties, (2) zingeving (het gevoel iets zinvol te doen) en (3) een 'positieve' houding ten opzichte van het leven – een houding die u het gevoel geeft dat u de zaken onder controle hebt, zelfs op moeilijke momenten. Meer is er niet nodig om gelukkig te zijn.

Het antwoord op wat ervoor nodig is om gelukkig te zijn is tegelijk iets lastiger dan dat, en wel om drie redenen. Ten eerste: omdat u slim en succesvol bent, zult u geen genoegen nemen

met alleen de wetenschap wat ervoor nodig is om gelukkig te zijn; u zult ook willen weten waarom deze dingen nodig zijn om gelukkig te zijn. Daardoor wordt het antwoord lastiger, want om het antwoord op de waaromvraag te vinden moet u zich verdiepen in het onderzoek naar geluk en dat is veel werk. Ten tweede: zoals ik uit persoonlijke ervaring weet en in mijn boek *Triggers* heb besproken, is het niet genoeg om alleen te weten wat ervoor nodig is om gelukkig te zijn en waarom. Het is ook belangrijk om te weten hoe u aan de dingen moet komen die u nodig hebt om gelukkig te zijn. U moet een plan hebben dat zal werken, en vervolgens moet u dat plan ook goed uitvoeren. Een plan bedenken dat zowel theoretisch interessant als praktisch haalbaar is, compliceert het antwoord op de vraag.

De laatste en volgens mij belangrijkste reden waarom het antwoord lastig is, heeft te maken met zelfinzicht – of een gebrek daaraan. Als u net zo bent als de meeste slimme, succesvolle mensen, zult u een droom hebben. Die droom gaat ongeveer als volgt:

Ik heb het op dit moment ongelooflijk druk. Door de druk op mijn werk en thuis, en door de nieuwe technologie die me overal volgt en door e-mails, voicemail en wereldwijde concurrentie, ben ik nog nooit zo drukbezet geweest als nu. Soms heb ik het gevoel dat ik overbelast ben. Ik zeg het niet tegen anderen, maar soms denk ik dat ik mijn leven niet helemaal in de hand heb. Maar ik werk op dit moment aan een aantal heel unieke en bijzondere uitdagingen en volgens mij zal het ergste over twee, drie maanden achter de rug zijn. En daarna neem ik twee, drie weken vrij om mijn zaken op orde te krijgen en tijd met mijn gezin door te brengen. Dan ga ik beginnen met mijn nieuwe programma voor een 'gezond en gelukkig' leven. En dan zal alles anders worden. En dan zal het niet meer zo'n gekkenhuis zijn.

Hoeveel jaren hebt u deze droom al? En hoelang zult u hem nog houden? Als u niet oppast, is dat misschien wel voor altijd.

Wat is ervoor nodig om een gelukkig en bevredigend leven te leiden? Er is zelfinzicht voor nodig om te beseffen dat het leiden van een gelukkig en bevredigend leven belangrijker is dan al het andere wat u hebt gedaan of nog zult doen. Zelfinzicht is cruciaal, want dat ligt ten grondslag aan de allerbelangrijkste beslissing, zijnde de beslissing om het leiden van een gelukkig en bevredigend leven niet uit te stellen. Het kan moeilijk zijn om tot dat zelfinzicht te komen, vooral als u overbelast, moe en uitgeput bent. Dat is de derde reden waarom het antwoord op de vraag lastig is.

Maar u hebt geluk. Als er iémand is die het minder lastig voor u kan maken, dan is het Raj. Raj maakt het op drie manieren simpel om gelukkig te zijn. Ten eerste maakt hij het makkelijk om de wetenschappelijke inzichten met betrekking tot geluk te begrijpen en te verwerken. Hoe? Door gebruik te maken van een structuur – zeven ‘zonden’, zeven ‘gewoonten’ en zeven ‘oefeningen’ – die makkelijk te bevatten is en daar precies de juiste combinatie van interessante anekdotes en relevant onderzoek aan toe te voegen. Ten tweede heeft hij zich ingespannen om te bepalen wat de beste geluk bevorderende oefeningen zijn, zodat u dat niet hoeft te doen. U hoeft alleen te begrijpen waarom de oefeningen werken en ze zo goed mogelijk doen.

Ten slotte biedt dit boek een bijzonder fascinerende reeks argumenten om duidelijk te maken waarom u de hoogste prioriteit moet toekennen aan het leiden van een gelukkiger en bevredigender leven – een doel dat trouwens bijna iedere spiritueel leider en filosoof, van Aristoteles en Boeddha tot Maya Angelou en Zorba de Griek, heeft nagestreefd. Misschien lijkt het verlangen naar geluk zelfzuchtig, maar als u Raj volgt en iets dieper graaft, zult u ontdekken dat er misschien zelfs geen nobeler doel is. Bepalend voor geluk is ook uzelf ontwikkelen tot een leuker – aardiger en begripvoller – mens. En alsof dat nog niet genoeg is, leiden de zaken die tot geluk leiden tevens tot succes.

Hoe belangrijk denk ik dat het voor u is om dit boek te lezen? Laat ik alleen zeggen dat als u slim en succesvol bent en toch het gevoel hebt dat u niet zo gelukkig bent als u zou kunnen – of willen – zijn, ik u niet alleen zou aanraden om dit boek te lezen. Ik zou zelfs zeggen dat u het aan uzelf verplicht bent om al het andere wat u doet te laten voor wat het is en het boek nu te gaan lezen.

Het leven is goed.

Marshall Goldsmith, voorjaar 2016

Inleiding

Wat mij ertoe bracht om geluk te doceren, en hoe dit boek is opgebouwd

Tot nog maar enkele decennia geleden was er weinig hoop dat je weer contact kreeg met een vriend uit je kindertijd wanneer je die uit het oog was verloren – bijvoorbeeld omdat je familie van de ene stad naar een andere verhuisde. Dat aspect van het leven is nu veranderd, voornamelijk dankzij Facebook. En toevallig ontmoette ik een goede vriend die ik bijna dertig jaar lang uit het oog was verloren. Hoewel we naar verschillende hoeken van India waren verhuisd nadat we elkaar daar voor het laatst hadden gezien, bleek dat we nu bijna buren waren. Mijn vriend woont in Houston in Texas, en ik in Austin – slechts 270 kilometer bij elkaar vandaan.

Terwijl we bijpraatten onder het genot van een drankje, moest ik iets doen wat alleen degenen kunnen doen die het geluk hebben dat ze na geruime tijd een goede vriend terugzien: de draad van mijn eigen vroegere zelf weer oppakken. Mijn vriend herinnerde me eraan hoe ik, al die jaren terug, bekendstond om mijn relaxte en zorgeloze karakter. Hij herinnerde zich de keer dat we voor een belangrijk examen stonden, waarvoor mijn vrienden – én hun moeders – van plan waren de hele nacht door te werken. En ik? Ik ging op de gebruikelijke tijd naar bed en haalde mijn volle slaapquotum van tien uur, dank u! Hij herinnerde me ook aan de keer dat we een officieel diner hadden waarvoor alle anderen kwamen opdagen in een chique blauwe blazer en een kaki sportpantaloon. Ik kwam echter ongegeneerd binnen in een gifgroen overhemd met een knalgele broek met wijde pijpen (het

waren tenslotte de jaren zeventig). Mijn vriend herinnerde zich dat iedereen op het feestje de draak met mij had gestoken, maar dat ik het geplaag goed had opgenomen. Hij wist nog dat ik zo onverstoorbaar was dat ik zeker degene was bij wie je moest zijn als je opgevrolijkt moest worden.

Terwijl ik die verhalen hoorde, kreeg ik ondanks mezelf heimwee naar mijn vroegere zelf. Ik zou graag geloven dat ik zelfs nu nog vrij makkelijk ben, maar ik moet bekennen dat ik met de jaren minder relaxed ben geworden.

Wat was er geworden van degene die ik ooit was? Wanneer en hoe ben ik mijn 'onschuld' kwijtgeraakt?

Geluk in de loop van het leven

Terwijl ik over deze vraag nadacht, besepte ik dat het verleden misschien rooskleuriger leek dan het feitelijk was. Als u enige tijd een dagboek hebt bijgehouden, weet u dat het verleden niet leuker was dan het heden is. Er zijn twee redenen waarom het verleden in onze herinnering leuker lijkt. Ten eerste zijn we meestal beter tegen ingrijpende negatieve gebeurtenissen opgewassen dan we denken; daarom zal het effect van een verbroken liefdesrelatie of een misgelopen droombaan zelden zo lang aanhouden als wij denken.* Ten tweede zijn wij geneigd om mettertijd een positieve draai te geven aan de negatieve gebeurtenissen in ons verleden. Het gebroken hart omdat we zijn afgewezen als partner voor een schoolfeest of de gêne vanwege het zakken voor een belangrijk examen wordt na verloop van tijd een verhaal dat ons leven kleurrijker maakt, in plaats van er een duistere schaduw over te werpen. Juist omdat negatieve gebeurtenissen in het verleden in onze herinnering positiever worden, stemmen vrouwen ermee in om een tweede kind

*Zie voor bronvermeldingen en nadere toelichting het uitgebreide notenapparaat, te downloaden als pdf op www.businesscontact.nl/geluk.

te krijgen en gaan auteurs ermee akkoord een tweede boek te schrijven.

Dat gezegd hebbende lijkt het wel alsof de meesten van ons als kind gelukkiger waren dan als volwassene, zoals de grafiek op pagina 18 suggereert.

De grafiek bevestigt onder andere dat de puberteit een van de moeilijkste perioden in ons leven is: niet alleen maken we een onhandige indruk en gedragen we ons onhandig, maar we voelen ons ook het slechtst. De grafiek bevestigt ook de zogenaamde midlifecrisis: onze ongelukkigste tijd als volwassene ligt doorgaans tussen de veertig en de vijftig.

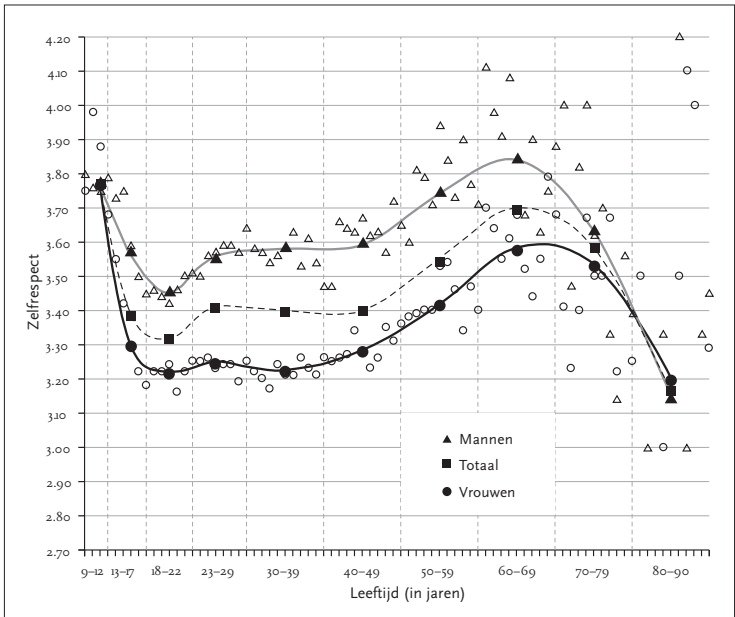
Het feit dat we als kind gelukkiger waren dan we als volwassene zijn, roept een belangrijke vraag op: wat wisten we als kind wat we als volwassene zijn vergeten? Of beter: wat weten we nu, maar wisten we niet als kind, wat ten koste gaat van ons geluk?

In het voorjaar van 2009 ving ik mijn eerste glimp op van het antwoord op deze vraag.

Mijn college over geluk

Tegen die tijd had ik meer dan acht jaar lesgegeven aan de McCombs School of Business aan de University of Texas in Austin. Ik had steeds meer bedenkingen gekregen over het nut en de relevantie van de colleges die ik gaf, zoals 'Consumenteninzichten' en 'Consumentengedrag'. Niet dat ik dacht dat die colleges mijn studenten niet verder hielpen in hun carrière of met de doelstellingen van hun organisatie. Mijn onbehagen vond zijn oorsprong eerder in problemen die filosofischer en praktischer waren: ik was er niet van overtuigd dat ik mijn studenten hielp om een gelukkiger, bevredigender leven te leiden.

Ik wist dat slagen op de universiteit en in je carrière niet automatisch geluk en bevrediging betekende en in mijn ogen was het logisch dat het hoofddoel van een opleiding zou moeten zijn dat mensen worden geholpen om een gelukkiger, bevredigen-



*Zelfrespect (dat een sterke correlatie heeft met geluk)
in de loop van het leven**

* De grafiek (ontleend aan Robins et al., 2002) is niet gebaseerd op geluk maar op zelfrespect in de loop van het leven. Ik heb mezelf enige dichterlijke vrijheid gegund door zelfrespect en geluk aan elkaar gelijk te stellen. Die dichterlijke vrijheid is echter gerechtvaardigd gezien de volgende drie redenen. Ten eerste blijkt uit de bevindingen dat zelfrespect een sterke correlatie vertoont met geluk (Steel et. al., 2008) en er als zodanig een goede maatstaf voor is. Verder lijkt het s-vormige patroon voor zelfrespect in de loop van het leven bij geluk ook het meest voorkomende patroon (zie o.a. Deaton, 2007; Blanchflower en Oswald, 2008; Baird et al., 2010). Ten slotte wilde ik laten zien dat mensen als kind over het algemeen gelukkiger zijn dan als puber of volwassene; dit wordt niet duidelijk uit de geluksenquêtes, die meestal niet bij deelnemers onder de zestien worden afgenomen. B.M. Baird, R.E. Lucas en M.B. Donnellan (2010), 'Life Satisfaction Across the Life Span: Findings from Two Nationally Representative Panel Studies', *Social Indicators Research* 99(2): 183-203; D.G. Blanchflower en A.J. Oswald (2008), 'Is Well-being u-shaped over the Life Cycle?', *Social Science & Medicine* 66(8): 1733-1749; A. Deaton (2007), *Income, Aging, Health and Well-being Around the World: Evidence from the Gallup World Poll* (nr. w13317), National Bureau of Economic Research; het artikel is te vinden op www.nber.org/papers/w13317; P. Steel, J. Schmidt en J. Schultz (2008), 'Refining the Relationship Between Personality and Subjective Well-being', *Psychological Bulletin* 134(1): 138-161.

der leven te leiden. Als ons onderwijssysteem uiteindelijk niet voor alle betrokkenen een betere bestaanskwaliteit tot gevolg heeft, wat heb je er dan aan? Ik betwijfelde of mijn colleges – en de meeste colleges die op businessschools worden aangeboden – studenten hielpen om een gelukkiger en bevredigender leven te leiden, en dat zat me dwars. (Als u zich afvraagt wat geluk betekent en of het op een betrouwbare manier gemeten kan worden, wacht dan nog even. Tegen het eind van dit hoofdstuk zal ik daarop terugkomen.)

Toen ik deze bedenkingen enkele jaren had gekoesterd (tot ik een vaste aanstelling had), besloot ik dan ook om er iets aan te doen. Ik ontwikkelde een college met het doel studenten de kans te geven om te discussiëren over een van de belangrijkste vragen van het leven: wat bepaalt of je een gelukkig en bevredigend leven hebt? Ik wist dat ik niet alle antwoorden had, maar had niettemin het gevoel dat het beter zou zijn om de studenten een kans te geven om het over deze vraag te hebben dan niets te doen.

Toen ik mijn college voor het eerst aanbood, wist ik niet zeker of het een succes zou zijn. Veel van mijn collega's vinden studenten op businessscholen te nuchter, te geldbelust en te egoïstisch om het onderwerp geluk en bevrediging aantrekkelijk te vinden. Maar van meet af aan waren er te veel aanmeldingen voor mijn college. Ik werd de allereerste keer dat ik het gaf zelfs vereerd met een universiteitsbrede prijs voor 'leraar van de maand'. Het jaar daarop werd ik genomineerd voor de prijs 'leraar van het jaar', en al snel kreeg ik de beste beoordelingen die ik ooit had gekregen voor een door mij gegeven college. Toen het nieuws over het college bekend werd, werd ik uitgenodigd om bij bedrijven lezingen te geven. Op dit moment ben ik een van de faculteitsleden aan de Whole Foods' Academy for Conscious Leadership.

Tot de zomer van 2015 had ik lesgegeven aan iets meer dan duizend studenten op de McCombs School of Business en de Indiase School of Business in Hyderabad. Aan het eind van 2015

was dat aantal flink toegenomen, om op 1 januari 2016 op honderdduizend studenten uit te komen. Ongelooflijk! De reden voor deze astronomische stijging was de lancering van een onlineversie van het college op 15 juni 2015 op 's werelds populairste open cursusplatform: Coursera. Sinds de lancering heeft het college telkens in de top tien van de Coursera-cursussen gestaan en het werd onlangs beoordeeld als het beste open onlinecollege van 2015 door class-central.com (een informatieportaal voor open cursussen). Tot op de dag van vandaag krijg ik regelmatig mails van studenten die het college hebben bijgewoond en mij daarvoor bedanken. Een van hen schreef onlangs: 'Ik ben vorige week helemaal opnieuw begonnen met het college. Niet omdat het de eerste keer zo moeilijk was, maar omdat het zoveel informatie bevat dat een tweede ronde noodzakelijk lijkt.' En vervolgens: 'Het is een understatement om te zeggen dat het college "heel nuttig" is.' Een andere student schreef: 'Het gelukscollege is mogelijk een van de beste dingen die me in mijn leven zijn overkomen – dat meen ik! Ik was enthousiast over het leven in het algemeen, maar na dit college merkte ik meteen zoveel verschil in mijn dagelijks leven.' Weer een andere student zei: 'Dit onderhoudende en vaak diepzinnige college neemt de wijsheid van veel grote leraren, onderzoekers en filosofen en verwerkt die waarheden in een begrijpelijk, logisch en werkbaar programma om meer persoonlijk geluk en zingeving te genereren.' De reden van het succes van het college is een combinatie van verschillende factoren, waaronder een sterke behoefte om de determinanten van geluk en bevrediging te begrijpen, en recente ontwikkelingen in ons wetenschappelijke inzicht in wat ervoor nodig is om een gelukkig en bevredigend leven te leiden – wat in niet geringe mate te danken is aan de positieve psychologie. Volgens mij is een even belangrijke reden dat veel van de studenten in mijn klas hebben ervaren dat hun geluk door het volgen van het college daadwerkelijk is toegenomen.

Toen ik mijn college voor het eerst aanbood, had ik niet het hoogstaande doel om studenten gelukkiger te maken. Ik wilde

hun alleen de kans geven om te discussiëren over een van de grote vragen van het leven: wat zijn de bepalende factoren van een gelukkig en bevredigend leven? Aanvankelijk leek zelfs dit bescheiden doel onhaalbaar, omdat er geen standaard leerboek over geluk was. Ik wist zelfs niet eens zeker wat ik in het college moest opnemen.

Om erachter te komen wat de inhoud van het college moest zijn, besloot ik een soortgelijk college bij te wonen van professor Srikumar Rao, die destijds les gaf aan Columbia University. Tijdens een van de oefeningen die Srikumar ons liet doen – een oefening die ‘mentaal gebabbel’ heette – ving ik een glimp op van de reden waarom ik mettertijd minder relaxed was geworden. Dat gaf mij cruciale inzichten in de inhoud en de vorm van het college.

Inzichten van de ‘mentaal gebabbel’-oefening

Bij de oefening van het mentale gebabbel moet je twee weken lang elke dag genadeloos eerlijk de gedachten bijhouden die op een natuurlijke manier in je opkomen. (U kunt de instructies van de oefening lezen op de website van het boek: www.happysmarts.com/book/exercises/mental_chatter.) Om de oefening met succes te doen is het belangrijk om uw gedachten niet een positievere kant op te sturen als u ze optekent en om u te verzetten tegen de neiging om een afsluiting of zingeving te verbinden aan uw interpretatie van de dagelijkse gebeurtenissen. Dit maakt van de oefening iets heel anders dan de bekendere gewoonte van het bijhouden van een dagboek. De oefening vereist dat u al uw negativiteit opschrijft, omdat de negatieve gedachten die spontaan in u opkomen geen betekenisloze, irrelevante gedachten zijn die de geest voortbrengt. Ze komen eerder voort uit diepgewortelde doelstellingen, verlangens en opvattingen. Een poging om negatief gebabbel te overstemmen met positieve gedachten is net zoiets als pepermuntjes eten om een slech-