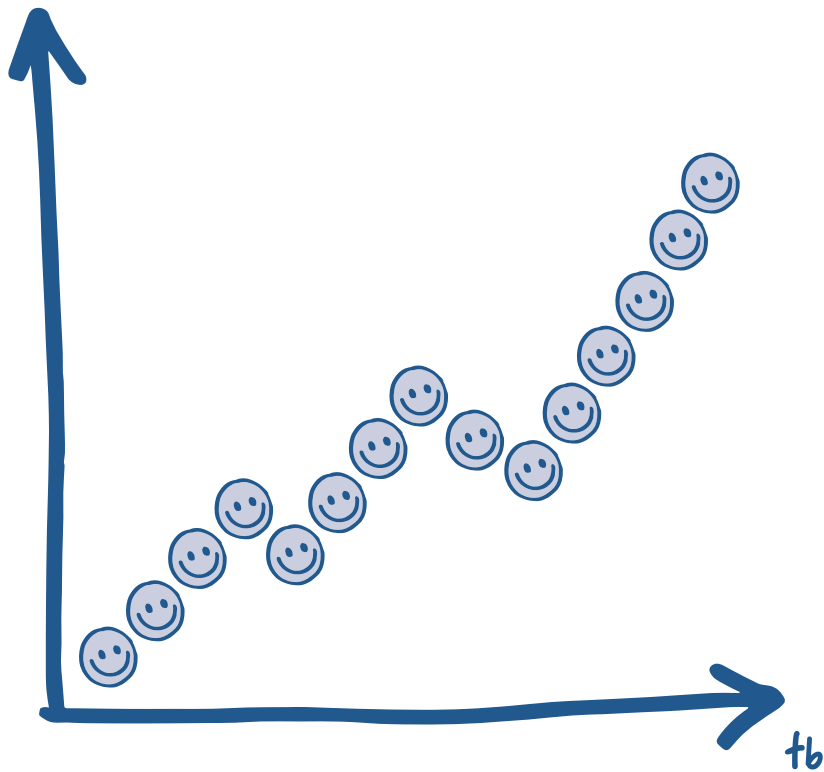


Het rendement van geluk

Inzichten uit wetenschap en praktijk



prof.dr. Ruut Veenhoven, drs. Efstratia Arampatzi
prof.dr. Arnold Bakker, drs. Maurits Bruel
dr. Martijn Burger, prof.dr. Harry Commandeur,
ir. Jacobine Das Gupta, prof.dr. Paul van Geest,
ir. Jos van Haastrecht, drs. Martijn Hendriks,
dr. Jolanda Hessels, drs. Guy van Liemt RM
dr. Wido Oerlemans, prof.dr. Henk Volberda
dr. Peter van der Zwan

DIT IS EEN UITGAVE VAN

Stichting Maatschappij en Onderneming

Lange Voorhout 92

2514 EJ Den Haag

Telefoon: +31(0)70 3528 528

Email: contact@smo.nl

Redactie: Simone Langeweg Tekst- en Communicatieadvies

SMO-begeleider: D. van Blitterswijk

Omslag ontwerp: Thomasbijen.com

DTP en illustraties: Thomasbijen.com

Druk: Ten Brink B.V., Meppel

ISBN: 978-90-6962-251-4

Bestelnummer: 0365

SMO-2014/4

© Stichting Maatschappij en Onderneming 2014

Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden veeleenvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden. SMO is niet aansprakelijk voor gegevens die door derden werden verstrekt.

SMO COMMUNITY LID

Wij nodigen u graag uit om SMO community lid te worden voor € 49,50 per jaar. U ontvangt dan automatisch reeds verschenen publicaties uit het kalenderjaar en de nieuwste publicatie, evenals de uitnodigingen voor door SMO georganiseerde bijeenkomsten. Als SMO community lid bent u sterk betrokken bij onze stichting en blijft u op de hoogte van ontwikkelingen in maatschappij en bedrijfsleven. Voor het Jong SMO-lidmaatschap (tot 30 jaar) geldt een aangepast tarief van €25,00 per jaar. Aanmelden kan op de website www.smo.nl of u kunt bellen met de ledenadministratie: +31(0)70 3528 528.

SMO publiceert gefundeerde analyses, bundelingen en reviews op het raakvlak van maatschappij en onderneming, onder verschillende pijlers.

Deze SMO-bundel valt onder de pijler [Arbeidsmarkt](#).

TEN GELEIDE	5
<i>Hendrik Halbe</i>	
1. GELUK EN GELUKSONDERZOEK	7
<i>Overdruk van Harvard Business Review artikelen</i>	
2. INLEIDING: WAT IS GELUK?	17
<i>Ruut Veenhoven</i>	
3. HET METEN VAN GELUK	27
<i>Ruut Veenhoven</i>	
4. GELUK, WERKTEVREDENHEID EN PRODUCTIVITEIT	35
<i>Martijn Hendriks</i>	
5. SOCIALE INNOVATIE EN GELUK	45
<i>Henk Volberda en Harry Commandeur</i>	
6. DE WERKELIJKHEIDSZIN VAN EEN KERKVADER. AUGUSTINUS OVER MATIGHEID EN GEMEENSCHAPSZIN ALS WEGEN TOT GELUK	53
<i>Paul van Geest</i>	
7. GELUK EN WERKLOOSHEID IN TIJDEN VAN ECONOMISCHE CRISIS	63
<i>Martijn Burger en Efstratia Arampatzi</i>	
8. ONDERNEMERSCHAP EN GELUK	73
<i>Peter van der Zwan en Jolanda Hessels</i>	
9. ZINGEVING, MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE EN GELUK BINNEN ONDERNEMINGEN	87
<i>Guy van Liemt</i>	
10. VAN EEN BUSINESS CASE VOOR GELUK NAAR EEN GELUKSCASE VOOR BUSINESS	103
<i>Maurits Bruel</i>	

11. DOING SOMETHING MEANINGFUL	115
<i>Jos van Haastrecht en Jacobine Das Gupta-Mannak</i>	
12. DE GELUKSWIJZER: INSTRUMENT VOOR WERKEN AAN GELUK	125
<i>Ruut Veenhoven</i>	
13. WORDEN MENSEN GELUKKIGER VAN DE GELUKSWIJZER? HET EFFECT VAN INZICHT IN EIGEN GELUK OP DE MATE VAN GELUK	135
<i>Wido Oerlemans, Arnold Bakker en Ruut Veenhoven</i>	
REFERENTIES	153
OVER SMO	167
OVER DE AUTEURS	168
SMO-PUBLICATIES	175

Mensen streven naar geluk. Een gelukwens hoort bij verjaardagen als een Happy Meal bij McDonald's, net als de frase "en ze leefden nog lang en gelukkig" onontbeerlijk is in de meeste sprookjes. Geluk lijkt een stevige plek te hebben in onze Westerse cultuur, maar deed pas tijdens De Verlichting –in de achttiende eeuw- zijn intrede. Vanaf dat moment beschouwden mensen geluk meer en meer als een verworvenheid van een waardig leven. De zorgelijke nederigheid van weleer verdween.

Tot enkele decennia geleden was geluk een thema voor filosofen en dichters, niet voor wetenschappers. Ook dat is inmiddels anders. Niet alleen psychologen doen er onderzoek naar, hetzelfde geldt voor neurowetenschappers en economen. De Erasmus Universiteit Rotterdam heeft zelfs een kennisinstituut, die zich in dit onderwerp specialiseert. Daarnaast wordt aan de Erasmus Universiteit een opleiding verzorgt die ingaat op Rendement van Geluk. De opmars van geluk als thema manifesteert zich ook in de politiek en het bedrijfsleven waar het een steeds prominentere plek krijgt op de agenda.

Zo wordt er in Nederland –net als in Buthan- niet alleen het bruto nationaal product gemeten, maar brengt het Sociaal en Cultureel Planbureau ook ons welzijn in kaart. In het bedrijfsleven verdrijft de behoefte aan zingeving en maatschappelijke relevantie oude ideeën van het toneel. Het achterhaalde "The only business of business is to make a profit" (Milton Friedman), maakt plaats voor de woorden van oud-Canon-CEO Ryuzaburo Kaku: "It's our obligation as business leaders to join together to build a foundation for world peace and prosperity." Die filosofie wordt steeds meer omarmd, getuige de strategie van bedrijven als Starbucks, DSM en Unilever.

Die ontwikkeling is voor SMO aanleiding om in haar publicatiereeks aandacht te besteden aan het onderwerp 'geluk'. Deze bundel kwam tot stand in samenwerking met de Erasmus Happiness Economics Research Organization (EHERO) en zoomt in op verschillende aspecten van geluk en geluksonderzoek. Met name de toegevoegde waarde die dat oplevert voor organisaties mag niet onderschat worden. De filosofische invalshoek ontbreekt evenmin, net als een beschouwing over de GeluksWijzer en een analyse van de effecten daarvan op de deelnemers.

Bij dezen dank ik de onderzoekers van EHERO hartelijk voor hun bijdragen. De inzichten die zij met ons delen over het belang van geluk, zowel privé als in het werk, zullen velen tot ander handelen inspireren. Geluk is niet langer een bijproduct van goed ondernemerschap, het zou een expliciet doel van beleid moeten zijn, omdat het een direct effect heeft op organisaties, werknemers en maatschappij. En op u als lezer van deze bundel.

Hendrik Halbe

Directeur Instituut SMO *Den Haag, september 2014*

1

**GELUK EN
GELUKSONDERZOEK**

HOOFDSTUK 1: GELUK EN GELUKSONDERZOEK

1.1 Geluk en cultuur

1.2 Geluk en wetenschap

1.3 Geluksonderzoek

1.4 Bronnen van menselijk geluk

1.5 Geluk op de werkvloer

1.6 Onderzoek voor groter geluk

1.7 Deze bundel

Geluk is een relatief nieuw begrip in de Westerse cultuur. De zoektocht naar geluk manifesteert zich vooral sinds de Verlichting. Aandacht voor geluk in het wetenschappelijk onderzoek is van nog recentere datum. Tot enkele decennia geleden was het vooral een onderwerp voor filosofen en dichters. Dit artikel, dat is gebaseerd op een themanummer van de Harvard Business Review (2012) over geluk, gaat over de ontwikkeling van onze gelukscultuur en van de gelukswetenschap.

1.1 GELUK EN CULTUUR

De moderne Westerse wereld is te karakteriseren als een gelukscultuur. Hoe anders was dit enkele eeuwen geleden, toen mensen vooral een serieuze, zorgelijke levenshouding hadden. Als zondaar zouden zij het best een soort zorgelijke nederigheid kunnen tentoonspreiden, was de achterliggende idee. Pas met de opkomst van de Verlichting in de achttiende eeuw veranderde dit, en gingen mensen geluk steeds meer zien als een verworvenheid van een waardig leven, vanuit de gedachte dat een vrolijke instelling God zou plezieren. Daar komt nog bij dat tegelijkertijd de levensomstandigheden verbeterden voor de sociale middenklassen en die daarboven. Ook kinderen, die traditioneel niet met geluk werden geassocieerd, mochten gelukkig zijn, en ouders moesten dat bevorderen. Want om op te kunnen groeien tot een normale volwassene, zou geluk net zo essentieel zijn voor een kind als voedsel. Inmiddels heeft de zoektocht naar geluk zich vertaald in allerlei aspecten van ons gedrag, van religie en politiek tot werk en ouderschap.

De houding ten opzichte van geluk varieert niet alleen in de tijd maar verschilt ook per land, zo blijkt uit internationaal vergelijkend onderzoek. In Rusland en Aziatische landen zijn de verwachtingen ten aanzien van geluk bijvoorbeeld minder hoog dan in de Westerse cultuur, en in Latijns-Amerikaanse landen juist weer wat hoger. Zo zegt een modern Russisch spreekwoord: "iemand die veel lacht, is of een gek of een Amerikaan". En toen McDonald's zijn eerste vestiging in Rusland opende, moest het zijn medewerkers eerst trainen om vrolijk te lijken.

“De houding ten opzichte van geluk varieert niet alleen in de tijd maar verschilt ook per land”

De gelukscultuur weerspiegelt zich in de stroom aan boeken over het belang van geluk, en hoe dit te bereiken, die sinds de jaren 1920 het licht zag. Geluk werd in de loop der tijd ook een belangrijk reclameartikel, omdat reclames met een (glim)lach een positief effect hebben op de verkoopcijfers. Walt Disney integreerde geluk zelfs in zijn missie: 'to make people happy' of de 'happy meals' die McDonald's aan het eind van de jaren 1970 als kindermaaltijd introduceerde. Op foto's staan de meeste mensen lachend. En hoe vaak gebruiken we niet de 'smiley', die Harvey Ball in 1963 introduceerde.

Dat het streven naar geluk ook een keerzijde heeft, blijkt uit het aantal echtscheidingen dat eind negentiende eeuw in de Verenigde Staten enorm toenam. Oorzaak? De verwachtingen ten aanzien van het familieleven kwamen niet overeen met de werkelijkheid. Een probleem dat nauwelijks is verdwenen. Mensen creëren zo hun eigen ongeluk. Een tweede keerzijde is dat veel mensen het moeilijk vinden om te gaan met verdriet.

1.2 GELUK EN WETENSCHAP

De afgelopen decennia is in de wetenschap steeds meer belangstelling ontstaan voor geluk als onderzoeksthema. Niet alleen bij psychologen, ook bij economen en neurowetenschappers. Psychologen willen vooral weten wat mensen voelen, economen willen weten wat mensen waarderen en neurowetenschappers willen weten hoe mensen op beloning reageren. Doordat al deze disciplines zich met het onderwerp zijn gaan bezighouden, kwam geluk op de wetenschappelijke kaart te staan. Zoals Daniel Gilbert - hoogleraar psychologie aan Harvard en bekend om zijn bestseller *Stumbling on Happiness* uit 2006 - het in een interview zegt: "Papers on happiness are published in Science, people who study happiness win Nobel prizes, and governments all over the world are rushing to figure out how to measure and increase the happiness of their citizens" (in *Harvard Business Review*, 2012/1: 3-8).

Zo stelde de voormalige Franse president Sarkozy in 2009 voor om geluk en welzijn mee te nemen als factoren die de economische vooruitgang meten. Sarkozy baseerde zijn uitspraken op een rapport van een prestigieuze commissie, waarvan onder andere Nobelprijswinnaars Joseph Stiglitz en Amartya Sen deel uitmaakten. Omdat steeds duidelijker wordt dat het concept van bruto nationaal product (BNP) te beperkt is om welzijn te kunnen meten – het is bijvoorbeeld niet mogelijk om

in het BNP andere belangrijke aspecten mee te nemen zoals duurzaamheid en ontwikkeling –, groeit de behoefte aan een nieuw stelsel (Fox, 2012). Ook andere landen hebben plannen om het nationaal welzijn te gaan meten, als alternatief voor het nationaal product. Dit in navolging van Bhutan, waar al sinds 1972 het bruto nationaal geluk wordt gehanteerd. En ook in de bestuurskamers neemt de roep toe om een alternatief voor het BNP, een alternatief dat *overall success* kan meten. Overigens was het Robert F. Kennedy die, tijdens zijn campagne voor de presidentsverkiezingen in 1968, de tekortkomingen van het BNP voor het eerst signaleerde: “Our gross national product . . . counts air pollution and cigarette advertising and ambulances to clear our highways of carnage. . . . It counts special locks for our doors and the jails for the people who break them. It counts the destruction of the redwood and the loss of our natural wonder in chaotic sprawl. . . . Yet the gross national product does not allow for the health of our children, the quality of their education, or the joy of their play.”

1.3 GELUKSONDERZOEK

Veel onderzoek naar geluk bevestigt wat al bekend is. Bijvoorbeeld dat gezonde mensen gelukkiger zijn dan zieke. Toch leidt het onderzoek ook tot verrassingen. Zo blijkt een nieuw huis of een nieuwe partner iemand weliswaar gelukkiger te maken, maar niet veel gelukkiger en ook niet heel langdurig: maximaal drie maanden. Zowel uit veld- als uit laboratoriumonderzoek blijkt dat dergelijke gebeurtenissen veel minder impact hebben op de mate van geluk dan gedacht. Ook blijken mensen over veel meer veerkracht te beschikken dan vaak gedacht. De meeste mensen zijn uitstekend in staat lichtpuntjes te vinden, ook na een tegenslag of traumatische ervaring, en daarmee hun eigen geluksgevoel te beïnvloeden. Gilbert (in: Morse, 2012): “You are looking for things that make your new life better, you are finding them, and they are making you happy. What is most striking to me as a scientist is that most of us don’t realize how good we’re going to be at finding these things.”

1.4 BRONNEN VAN MENSELIJK GELUK

Er is niet zoiets als hét geheim achter geluk. Wel wijst onderzoek op een aantal bronnen die het menselijk geluk kunnen bevorderen. Een belangrijke bron is uitdaging. Mensen verwelken als ze onder druk staan, maar bloeien op, ook in hun werk, als ze worden uitgedaagd, als ze een doel proberen te realiseren dat moeilijk

is maar niet buiten hun bereik ligt. Dat blijkt ook uit Amerikaans onderzoek (zie Spreitzer & Porath, 2012). Voor kantoormensen die floreren in hun organisatie – d.w.z. gelukkig zijn en productief en bezig met de toekomst van henzelf en van het bedrijf –, geldt bijvoorbeeld dat zij 16 procent beter presteren dan hun, minder gelukkige, collega's en 125 procent minder last hebben van burn-outs. Zij zijn 32 procent meer betrokken bij de organisatie en 46 procent meer tevreden met hun baan. Bovendien melden zij zich minder vaak ziek. Gelukkige, goed gedijende arbeiders presteren zelfs 27 procent beter dan hun collega's.

“Mensen verwelken als ze onder druk staan, maar bloeien op, ook in hun werk, als ze worden uitgedaagd”

Beloning is een tweede bron van geluk. Psychologen hebben het fenomeen van straf en beloning al jarenlang bestudeerd. Daaruit is duidelijk dat beloning beter werkt dan straf. Ten derde is het sociale netwerk van vrienden en familie van belang. Tot slot blijkt niet zo zeer de kwaliteit van een positieve ervaring als wel de kwantiteit ervan van belang te zijn voor ons geluksgevoel. Iemand die een aantal leuke dingen per dag doet, zal gelukkiger zijn dan iemand met één fantastische ervaring op een dag. Het zijn vooral de kleine dingen die er bij geluk toe doen, zoals meditatie, sporten, genoeg slaap, vrijwilligerswerk en het onderhouden van de sociale relaties.

1.5 GELUK OP DE WERKVLOER

Overigens kunnen bedrijven het geluk van hun werknemers zelf bevorderen. Namelijk door hen meer beslissingsbevoegdheid te geven, door informatie te delen, door onbeleefdheid te beperken en door hen feedback te geven over hun prestaties. Het zijn vier eenvoudige mechanismen die niet veel inspanning of geld kosten, maar veel eerder leidinggevend vragen die hier open voor staan. Mensen helpen groeien en energiek laten zijn op het werk is goed op zichzelf, maar verbetert ook de bedrijfsprestaties. Want mensen met een positieve instelling, presteren beter. Enkele voorbeelden (zie Spreitzer & Porath, 2012).

Toen de omzet van de luchtvaartmaatschappij Alaska Airlines terugliep, ontwikkelde de directie een strategie om het bedrijf er weer bovenop te brengen. Een belangrijk onderdeel van die strategie was om de medewerkers te laten meedenken over

nieuwe manieren om de dienstverlening te verbeteren van goed naar geweldig, en tegelijkertijd de reputatie voor 'op tijd vliegen' te handhaven. Medewerkers kregen bijvoorbeeld meer vrijheid om naar eigen goeddunken te handelen en oplossingen te vinden voor passagiers die hun vlucht misten. Zo wist iemand met een paar telefoontjes een vlucht te regelen van Honolulu naar Seattle voor een klant wiens kleinkind van drie maanden oud een hartstilstand had gehad. De grootouders konden daardoor op tijd terug zijn. Mede door het succes van dit beleid gericht op een grotere beslissingsbevoegdheid van medewerkers, heeft Alaska Airlines zijn markt kunnen uitbreiden.

En Zingerman's – een bedrijf in de voedingsindustrie in Ann Arbor, Michigan – streeft ernaar zijn medewerkers zo transparant mogelijke informatie geven. Op white boards werden wekelijks niet alleen de financiële cijfers bekend gemaakt, maar ook cijfers over bijvoorbeeld de dienstverlening, de voedselkwaliteit, de medewerkerstevredenheid. Daarnaast was er ruimte voor wekelijkse wedstrijdjes om de beste klanttevredenheid en ideeën voor innovatie. Een van de restaurants ontwikkelde bijvoorbeeld een spel om na te gaan hoe lang het duurde voordat een gast werd verwelkomd. Door dit spel kregen de medewerkers inzicht in de zwakke punten in de dienstverlening, konden ze die verhelpen en stegen de klanttevredenheidscijfers voor dienstverlening snel, in een maand tijd.

Veel mensen hebben in hun werk te maken met grof of onbeleefd gedrag. Niemand realiseert zich echter hoe veel dit gedrag een bedrijf kost. Mensen die op die manier behandeld worden, presteren immers minder. Caiman Consulting is een management consultant – in Redmond, Washington – dat bekend staat om zijn beleefde gedrag. Hierdoor komt 97 procent van de klanten steeds terug. Bij Caiman wordt nadrukkelijk gekeken of sollicitanten passen in de beleefdheidscultuur van het kantoor. Kandidaten die dat niet doen, worden gepasseerd, of ze hooggekwalificeerd zijn of niet. De managers zetten de toon, want bedrijfscultuur is 'besmettelijk': werknemers passen zich aan hun omgeving aan. Neem je een beleefd iemand aan, dan creëer je daarmee een beleefde cultuur, zo is de achterliggende idee.

Feedback staat hoog in het vaandel van het advocatenkantoor O'Melveny & Myers. Daarvoor gebruiken ze het instrument van 360 graden-feedback, dat als doel heeft een zo breed mogelijk beeld te schetsen van het huidige gedrag in de werksituatie. De managing partner van een van de kantoren leerde uit haar evaluatie dat haar

collega's haar gedrag niet vonden passen bij het beleid dat het kantoor voorstond op de balans tussen werk en privé. Zij veranderde haar gedrag, was veel minder op kantoor dan daarvoor en werd zo een rolmodel voor de werk-privébalans. Een rolmodel bovendien dat bij andere collega's de zorg kon wegnemen dat een goede werk-privébalans niet zou worden geaccepteerd.

1.6 ONDERZOEK VOOR GROTER GELUK

Uiteindelijk kan het geluksonderzoek ertoe bijdragen dat we gelukkiger worden, door ons te leren hoe we ons geluk kunnen maximaliseren. De moderne technologie stelt onderzoekers nu in staat om data te verzamelen van een zeer groot aantal mensen over wat ze van moment tot moment doen en hoe ze zich daarbij voelen. Bijvoorbeeld via een app op de smartphone. Dat soort grootschalig onderzoek draagt bij aan een beter begrip van onze dagelijkse emoties en van welzijn.

“Uiteindelijk kan het geluksonderzoek ertoe bijdragen dat we gelukkiger worden, door ons te leren zien wat meer en minder bijdraagt tot ons geluk”

Dit alles laat onverlet dat één grote vraag onbeantwoord blijft: het soort geluk dat we nastreven. Gilbert (in: Morse, 2012): “Science will soon be able to tell us how to live the lives we want, but it will never tell us what kinds of lives we should want to live. That will be for us to decide.”

1.7 DEZE BUNDEL

Veel aspecten die hierboven aan de orde kwamen, worden nader uitgewerkt in deze bundel over het rendement van geluk. Ruut Veenhoven schreef twee inleidende hoofdstukken. In de bijdrage ‘Wat is geluk?’ definieert hij geluk als de mate waarin een individu voldoening schept in het eigen leven als geheel. Dit is ook de definitie die in deze bundel wordt gehanteerd. En in het artikel ‘Het meten van geluk’ beschrijft hij zelfrapportage (middels enquêtes) als methode om geluk te meten. Geluk is immers iets wat mensen in gedachten hebben en gedachten kunnen nu eenmaal het best worden gemeten door er naar te vragen.

Ook de relatie tussen werk en geluk komt in deze bundel aan de orde. Vanuit verschillende invalshoeken. Zo vindt Martijn Hendriks in zijn bijdrage 'Geluk, werktevredenheid, en productiviteit' dat levenstevredenheid sterker verband houdt met werkprestaties dan werktevredenheid. Levenstevredenheid heeft ook een groter causaal effect op de werktevredenheid dan andersom. En Henk Volberda en Harry Commandeur laten in het artikel 'Geluk en sociale innovatie' zien dat het actief bevorderen van sociale innovatie een organisatie voordeel kan brengen. Enerzijds voor de prestaties en innovatievermogen van de organisatie, anderzijds voor het welzijn en welbevinden van de medewerkers op de werkvloer. En dat laatste heeft weer zijn weerslag op de creativiteit en innovativiteit binnen een organisatie.

Een historische en filosofische invalshoek biedt Paul van Geest in zijn bijdrage 'De werkelijkheidszin van een kerkvader'. Hij beschrijft hoe Augustinus in de vierde eeuw na Christus dacht over geluk. Trouw aan de principes van de klassieke filosofen en aan de typisch stoïcijnse 'zorg voor zichzelf', ziet hij gematigdheid als de basis voor een gelukkig leven. Gemeenschapszin is, in de ogen van Augustinus, een andere weg naar geluk.

In het artikel 'Geluk en werkloosheid in tijden van economische crisis' komen Martijn Burger en Efstratia Arampatzi tot de slotsom dat een stijgende werkloosheidsgraad een effect heeft op zowel de levenstevredenheid van werklozen als die van werkenden. Wel heeft de crisis een onevenredig effect op die werklozen en werkenden die al minder zijn bedeed in termen van opleidingsniveau, type werk en inkomen.

Peter van der Zwan en Jolanda Hessels bestuderen de geluksniveaus van ondernemers. In hun bijdrage 'Ondernemerschap en geluk' verklaren zij waarom ondernemers flink hoger scoren op het gebied van werktevredenheid dan werknemers. Dat heeft vooral te maken met autonomie en met de mate waarin mensen het werk als betekenisvol ervaren.

In zijn bijdrage 'Zingeving, maatschappelijke relevantie en geluk binnen ondernemingen' betoogt Guy van Liemt dat de toenemende aandacht van ondernemingen voor het waarom, de zingeving en de maatschappelijke relevantie ertoe leidt dat de mens meer centraal in de organisatie komt te staan.

Niet alleen voor wie ondernemingen het doen maar ook met wie, wordt daarmee de vraag vanwaaruit zij opereren.

Maurits Bruel pleit ervoor de business case te hanteren als analogie voor de gelukscase. Dit maakt het mogelijk geluk beter mee te nemen in de besluitvorming. In zijn bijdrage 'Wat is de gelukscase voor business?' komt hij echter tot de conclusie dat er nog heel wat is te doen voordat zo'n gelukscase voor business kan worden gemaakt.

Het welbevinden van mens en maatschappij vormt het hart van de strategische ambities van DSM, zo laten Jacobine Das Gupta en Jos van Haastrecht zien in het artikel 'Doing Something Meaningful'. En de merkbeloofte van DSM kan worden samengevat in het voornemen om wetenschappelijke kennis en expertise in te zetten voor een beter, gezonder leven.

Tot slot is er in deze bundel aandacht voor het grootschalige onderzoek naar geluk. In zijn bijdrage 'De GeluksWijzer' beschrijft Ruut Veenhoven hoe dit 'instrument voor werken aan geluk' werkt. En Wido Oerlemans en Arnold Bakker rapporteren in hun bijdrage 'Worden Mensen Gelukkiger van de GeluksWijzer?' over een eerste onderzoek naar het effect van deelname aan de GeluksWijzer. De uitkomsten van dit onderzoek bevestigen de verwachting dat mensen die zich meer bewust zijn van hun geluk, zich nog gelukkiger voelen.