

# WELBEVINDEN OP HET WERK

## Ten geleide:

Ad Bergsma, Harry Commandeur en Ruut Veenhoven  
Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus Happiness Economics Research Organization  
EHERO

*Tijdschrift voor Management en Organisatie*, vol. 69, nr 2/3, pp. 3-14 : ISSN 0165-1722  
Themanummer 'Welbevinden op het werk' onder redactie van Ad Bergsma, Harry  
Commandeur en Ruut Veenhoven

### 1. WAAROM DIT THEMANUMMER EN WAAROM NU?

Het onderwerp geluk, dat onderdeel uitmaakt van het bredere maar nog slechter gedefinieerde begrip welbevinden, mag zich in een steeds grotere wetenschappelijke en maatschappelijke belangstelling verheugen. Het aantal wetenschappelijke publicaties is het laatste decennium sterk toegenomen (Veenhoven, dit nummer) en op 19 juli 2011 nam de algemene vergadering van de Verenigde Naties een resolutie aan, waarin wordt gesteld dat geluk meer aandacht verdient bij het meten van economische en sociale ontwikkeling. Overheden en ondernemingen die zich in hun beleid alleen laten leiden door economische factoren, missen volgens de VN cruciale zaken voor de bevolking, medewerkers en klanten (Bergsma & Boelhouwer, 2013). De bundel *Sturen op geluk* van het Sociaal en Cultureel Planbureau behandelt de thema's werk, onderwijs en gezondheidszorg, en beschrijft dat de handschoen van de Verenigde Naties is opgepakt door landen als Engeland, Frankrijk en Duitsland. In deze landen zijn veel initiatieven genomen waarin kwaliteit van leven en geluk centraal staan (Campen e.a., 2012).

Het opnemen van geluk in beleidsdoelstellingen is begrijpelijk, want wat is mooier dan het vergroten van geluk? Het veronderstelt dat burgers floreren en doen wat belangrijk voor hen is. Als je ouders vraagt wat zij wensen voor de toekomst van hun kinderen, is het antwoord vaak dat het hun niet uitmaakt, zolang ze maar gelukkig zijn. In enquêtes naar de belangrijkste levensdoelen prijkt geluk stevast bovenaan de lijst (Boerefijn & Bergsma, 2011).

Beleidsmakers in ons land lijken minder enthousiast over geluksbeleid. Premier Rutte stelde bij het aantreden van zijn eerste kabinet (in oktober 2010) dat de overheid geluk het best links kan laten liggen. De 'geluksmachine' moest volgens Rutte zelfs worden 'uitgezet', wat wellicht op te vatten is als een oproep tot het versoberen van de verzorgingsstaat. De conclusie kan veilig getrokken worden dat over geluk als beleidsdoelstelling verschillend wordt gedacht. Waar bij ons de geluksmachine wordt uitgezet, zijn ze in een land als Groot-Brittannië juist bezig er een in elkaar te zetten (Bergsma & Boelhouwer, 2013).

De vraag is natuurlijk wat burgers merken van deze tegenstrijdige beleidsbewegingen. Niet zo heel veel, luidt het antwoord van de economen Stolwijk en Gelauff (2012) van het Centraal Planbureau. Het streven naar welvaart/nut geeft volgens hen voldoende houvast om het welbevinden van burgers te vergroten, en geluksbeleid zou alleen op specifieke beleidsterreinen toegevoegde waarde kunnen hebben. Zij geven daarbij hogere investeringen in de geestelijke gezondheidszorg als voorbeeld (Touburg & Veenhoven, 2014). Psychische stoornissen zijn belangrijke stoorzenders voor geluk (Layard, 2005; Bergsma e.a., 2011) en hiervoor zou ook in het bedrijfsleven meer aandacht moeten zijn (Bronkhorst e.a., dit nummer). Maar over het algemeen zorgt geluksbeleid hooguit voor subtiele veranderingen en verbeteringen, niet voor een revolutie (Stolwijk & Gelauff, 2012).

De bescheidenheid van de veranderingen laat onverlet dat sprake is van een belangrijke verschuiving in het uitgangspunt. Het centraal stellen van geluk vertegenwoordigt een radicale<sup>1</sup> keuze. Het impliceert dat we niet voor anderen denken en bepalen wat goed is, maar dat we accepteren dat de pijn en het plezier van het individu voor een groot deel bepalend zijn voor de kwaliteit van het bestaan (Kahneman, Wakker & Sarin, 1997). Populair gezegd: het is een keuze voor het hart en niet voor het verstand. Meer wetenschappelijk uitgedrukt: het is een keuze voor affect en niet voor cognitie.

Binnen organisaties wordt deze omslag naar werkgeluk ondersteund door het besef dat arbeidssatisfactie, de meer cognitieve beoordeling van het werk, niet voldoende houvast biedt. Werktevredenheid kan immers voorkomen bij werknemers die rustig en passief genieten van alle goede randvoorwaarden, maar zich niet vol inzetten. Bevlogen en gelukkige werknemers geven meer van zichzelf in hun werk (Tims e.a., dit nummer). Inmiddels zijn, behalve vragenlijsten over bevlogenheid, ook vragenlijsten beschikbaar waarmee geluk in organisaties gemeten kan worden. Een op het organisatieniveau gericht voorbeeld is *The great place to work* (zie [www.greatplacetowork.nl](http://www.greatplacetowork.nl)); een meer individuele vragenlijst is de *Gelukkig werken*-vragenlijst van onderzoeksbureau Soffos (zie [bit.ly/MO2-geluk](http://bit.ly/MO2-geluk)). Een vroege aanzet voor de verandering was het boek *De geluksfabriek* (Bruel & Colson, 1998); een voorloper in deze trend. De auteurs laten onder meer zien dat het opleggen van een marktmodel aan dienstverleners onbedoelde effecten kan hebben. De dienstverleners vergeten hun missie van mensen helpen en gaan in plaats daarvan doen wat door hun contract staat voorschreven. Het algemeen belang wordt ingeruild voor het eigen belang en dit is schadelijk voor alle betrokken partijen. Organisaties zouden, behalve een geldfabriek, ook een geluksfabriek moeten worden.

In het kielzog van *De geluksfabriek* zijn boeken verschenen met titels als *Bevlogen aan het werk* (Schaufeli & Dijkstra, 2010), *Gelukkig werken* (Hamburger & Bergsma, 2011) en *Gelukkig voor de klas* (Boerefijn & Bergsma, 2014). Tony Hsieh (2010) schreef met *Delivering happiness* een internationale bestseller, waarin hij uitlegt hoe hij zijn bedrijf tot een commercieel succes omtoverde, dankzij een bedrijfscultuur die gebaseerd was op geluk (zie ook Pouwels e.a., dit nummer). Meer wetenschappelijk is het boek *A day in the life of a happy worker* (Bakker & Daniels, 2013).

Een belangrijke overeenkomst tussen het niveau van staten en bedrijven is dat er wel veel over geluk wordt gesproken, maar dat er nog niet heel veel concreet mee wordt gedaan. Dit roept de vraag op of we aan het begin van een nieuwe trend staan, of dat werkgeluk een oppervlakkige trend is die voorbij zal waaien. Deze vraag onderwerpen we aan een nadere beschouwing in dit themanummer van *M&O*. Voor we aandacht vragen voor de inhoud ervan, is het belangrijk nog twee vragen te beantwoorden: waarom zijn geluk en daar nauw mee verwante begrippen een belangrijk thema geworden in deze tijd en hoe hangt dat samen met veranderingen op de arbeidsmarkt? En is geluk meetbaar?

## 2. WAAR KOMT DE GELUKSTREND VANDAAN?

De aandacht voor geluk als het utilitaristische doel van het grootste geluk voor het grootste aantal (Bentham, 1789/1970) als maatstaf voor maatschappelijke vooruitgang, is opgeleefd doordat onze maatschappij moeite heeft met de weelde van het eigen succes. Doelen als beter onderwijs, minder armoede, meer vrijheid, betere gezondheidszorg en huisvesting zijn in ons land voor een belangrijk deel gerealiseerd. Individueel rapporteren Nederlanders hoge cijfers voor het eigen geluk. Maar dat heeft de ontevredenheid over onze maatschappij niet

<sup>1</sup> Deze woordkeuze is gebaseerd op een anonieme reviewer van dit tijdschrift, die wij danken voor zijn suggestie.

weggenomen; mensen hebben kennelijk niet alleen behoefte aan minder problemen, maar ook aan positieve doelen om na te streven (Boelhouwer, 2011).

Analoog hieraan beschermt werken niet louter tegen bestaansonzekerheid. Een ideaal als vervroegd pensioen, om dan toe te komen aan de leuke dingen van het leven, zijn vervangen door het idee dat werk zelf verrijkend, zinvol en prettig kan zijn. Zeker de jongste generaties betreden met hoge verwachtingen de arbeidsmarkt, wat hen tegelijk ook kwetsbaar maakt voor teleurstellingen (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013). De omslag is herkenbaar in de bedrijfsgeneeskunde, die is begonnen vanuit het idee dat werken zwaar, belastend en gevaarlijk is; een noodzakelijk kwaad waartegen medewerkers beschermd moeten worden. Werkomstandigheden werden in eerste instantie verbeterd door het bestrijden van excessen (zoals kinderarbeid, uitbuiting, en gevaarlijk en ongezond werk).

Deze aanpak heeft tot grote successen geleid. Bij ons zijn de werkomstandigheden in de regel op orde, zeker in vergelijking met de rest van de wereld (Van Rhenen & Schaufeli, 2010). De laatste decennia is echter tevens duidelijk geworden dat het beeld van werk als last te eenzijdig is en nuancering behoeft (Bergsma & Schaufeli, 2013). Door werk op te vatten als potentieel gevaar voor gezondheid en welzijn, werd het bijvoorbeeld mogelijk dat mensen met psychische klachten massaal aan de kant kwamen te staan, met een uitkering voor arbeidsongeschiktheid. Deze vorm van ‘bescherming’ werkte averechts, want thuis zitten bleek een groter gevaar voor de psychische gezondheid dan werkstress (Blonk, 2006; Walburg, 2008). Maatschappelijke uitsluiting is de prijs voor de gekozen vorm van ‘bescherming’. Van der Klink (2007) beschrijft dat werknemers tegenwoordig niet meer bij de bedrijfsarts komen zodat hij hen kan beschermen tegen hun werk, maar zodat hij hen kan helpen ondanks hun gezondheidsklachten aan het werk te blijven. Dit geldt zowel voor oudere werknemers, als voor mensen met chronische ziekten. Mede onder invloed van de opkomst van de positieve psychologie (Bergsma & Schaufeli, 2013) is sinds de eeuwwisseling de aandacht van onderzoekers verschoven van negatieve aspecten van werk en werknemers, naar de positieve aspecten daarvan (Donaldson & Ko, 2010; Schaufeli & Bakker, 2001). Werken is van een zware plicht uitgegroeid tot een activiteit die kleur en betekenis geeft aan het leven. Werkgeluk is centraler komen te staan.

Andere termen voor de voldoening en het gevoel van zinvolheid dat werk kan opleveren, zijn bevlogenheid, passie, vitaliteit en flow. Er is behoefte aan amplitie; een nieuwe term die is afgeleid van het Latijnse woord ‘amplio’, dat versterken, vergroten en vermeerderen betekent. Bij amplitie staat niet langer het voorkomen van uitschieters naar beneden centraal, maar het bevorderen van uitschieters naar boven (zoals vergroten van vaardigheden, werkplezier en draagkracht; Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc, 2009). Van Vuuren (2011) gaf haar oratie daarom de volgende ondertitel mee: *Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*.

De verschuiving in het denken over de positieve en negatieve kanten van werk, is bevorderd door veranderingen in werkomstandigheden. Het percentage hoogopgeleiden is sterk toegenomen en van deze groep wordt meer zelfsturing verwacht (Whitmore, 2010). De laatste jaren is bovendien bezuinigd op managementlagen, met het idee dat teams meer zelfsturend moeten worden (Hamburger & Bergsma, 2013). De veranderde eisen die aan medewerkers gesteld worden, kunnen geduid worden als de ‘psychologisering van de arbeid’. Tabel 1 vat de veranderingen samen met enkele trefwoorden (Weehuizen, 2008).

**Tabel 1***Veranderingen in en rondom arbeid.*

<b>Tot voor kort</b>	<b>Tegenwoordig</b>
<i>Arbeidsinhoud</i>	
lichamelijke belasting	mentale en emotionele belasting
werkervaring en routine	levenslang leren, creativiteit, innovatie
individuele prestatie	teamwork
gedetailleerde taakomschrijving	eigen invulling ('job crafting')
<i>Arbeidsvoorwaarden</i>	
baan voor het leven	mobiliteit en flexibiliteit
afhankelijk van de organisatie	eigen verantwoordelijkheid ('employability')
stabiliteit	verandering
<i>Arbeidsverhoudingen</i>	
extern toezicht en controle	zelfcontrole
hiërarchische structuur	horizontale structuur (netwerk, matrix)
uniformiteit	diversiteit
<i>Arbeidsomstandigheden</i>	
tijd- en plaatsgebonden	onafhankelijk van tijd en plaats

Om de veranderingen op de werkvloer te vangen in een enkel beeld: de prikklok is vervangen door het nieuwe werken. Mensen werken dankzij internet vanuit huis, op momenten dat het hun goed uitkomt, desnoods in de pauze van een voetbalwedstrijd. Deze vrijheid in werken heeft voordelen voor mensen die hun werk bijvoorbeeld combineren met zorgtaken, maar er is een keerzijde. De toegenomen vrijheid zorgt er ook voor dat het niet altijd lukt om de werknemer via allerlei vaste regels bescherming te bieden. De veranderingen zijn bovendien gepaard gegaan met grotere baanonzekerheid. Verschillende auteurs vragen zich bovendien af of de balans tussen kosten en baten voor werknemers niet negatief is (Beer, Dekker & Oltshoorn, 2011) en of er in de huidige maatschappij geen te groot beroep gedaan wordt op de zelfredzaamheid van individuen (Dehue, 2008). Het lijkt er soms op dat de psychologische zekerheden ontbreken, zodat het minder vaak lukt de vereiste flexibiliteit op te brengen. Medewerkers moeten steeds meer op eigen kracht kunnen, flexibel zijn, inspelen op veranderingen, zichzelf bijsturen, goede relaties onderhouden, kijken waar ze na deze baan terecht kunnen en hun kennis up-to-date houden (Hartung & Taber, 2013).

Werkgeluk is op te vatten als een signaal dat het lukt het hoofd te bieden aan deze uitdagingen. Het is een flexibel doel dat past bij de eisen van het moderne werken. Bovendien is aangetoond dat positieve emoties en persoonskenmerken de kans vergroten dat mensen het in een dergelijke complexe wereld blijven redden. Positieve gevoelens stimuleren mensen om dingen uit te proberen en nieuwe vaardigheden te verwerven (Cacioppo & Gardner, 1999). Ze

vergroten daarmee ook de kans dat medewerkers een positieve bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat (Rich, Lepine & Crawford, 2010; Bakker & Daniels, 2013). Klanten zijn bijvoorbeeld vaker tevreden over de geleverde service en rapporteren minder fouten. Ook superieuren en collega's zijn vaker tevreden over de kwaliteit van het geleverde werk.

Tot slot zijn enthousiaste en betrokken werknemers minder vaak betrokken bij bedrijfsongevallen. Voor de werknemers zit er meer werkplezier in het vat, evenals een betere psychische gezondheid en minder psychosomatische klachten (Schaufeli & Salanova, 2008; Christian, Garza & Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010). Wie op dit moment bevlogen werkt, heeft zelfs minder kans om de komende zeven jaar depressief te worden (Hakanen & Schaufeli, 2012).

Het denken over zowel de positieve als negatieve aspecten van werk wordt samengebracht in het Job Demands-Resources-model (Bakker & Demerouti, 2008, 2014; Schaufeli & Taris, 2013), waarin zowel aandacht is voor positieve emoties en een motiverend werkproces, als voor negatieve emoties en de uitputting door stress. Dit model staat centraal in de bijdragen van Schaufeli (dit nummer) en Bakker en Plomp (dit nummer).

### 3. KUN JE GELUK METEN?

Wie het onderwerp geluk ter sprake brengt bij mensen die niet vertrouwd zijn met de literatuur over het onderwerp, kan rekenen op twee standaardvragen. De eerste is of we geluk goed kunnen definiëren en de tweede is of het wel een meetbare grootheid is. De eerste vraag is het moeilijkst te beantwoorden en de filosoof Haybron (2008) heeft de discussies over het definiëren van geluk treffend vergeleken met de moeder van alle moerassen. In deze bijdrage leveren we hier een kleine bijdrage aan de verwarring, doordat niet alle auteurs dezelfde definitie van welbevinden en geluk hanteren.

Veenhoven (2013) stelt daarom voor verschillende opvattingen over welbevinden of kwaliteit van leven onder te verdelen aan de hand van twee dimensies, namelijk de dimensie van de levenskansen en uitkomsten, en de dimensie van interne en externe kwaliteiten die gelegen zijn binnen of buiten het individu. Het gaat dan bijvoorbeeld om werkplezier (binnen) en de producten van de geleverde arbeid (extern).

De combinatie van de twee dimensies levert een vierdeling op met vier vormen van levenskwaliteit: *a* de leefbaarheid van de omgeving, *b* de levensbekwaamheid van het individu, *c* het nut van een leven, en *d* de subjectieve voldoening met het eigen leven. Het is de combinatie van leefbaarheid en levensvaardigheid die bepaalt of iemand gelukkig kan zijn. Dat geluk kan bovendien betrekking hebben op een deelaspect van het leven (zoals werk of vrije tijd) of op het leven als geheel. Verder kan sprake zijn van geluk als een kortdurende emotie, een langerdurende stemming of het kan opgevat worden als een globaal oordeel over het leven als geheel (Bergsma, 2010). Dit laatste kan ook beschreven worden als levensvoldoening. In tabel 2 zijn de vier kwaliteiten van leven schematisch weergegeven en zijn ook woorden uit de werkcontext meegenomen.

**Tabel 2.***Vier kwaliteiten van leven.*

	<b>Buiten</b>	<b>Binnen</b>
Conditie	leefbaarheid	levensbekwaamheid
	arbeidsomstandigheden	competenties
		werknemersvaardigheden
Uitkomst	nut	werkgeluk
	productie	arbeidssatisfactie
	waarde creatie	levensvoldoening

Termen als bevlogenheid (Schaufeli, dit nummer; Bakker & Plomp, dit nummer) en vitaliteit (Van Vuuren, 2011) voegen zich niet naar dit schema, omdat daarvan zowel vaardigheden en instelling van werknemers onderdeel uitmaken, als het element van het voldoening halen uit het werk. Deze concepten omvatten dus zowel condities en uitkomsten.

In de hier toebemeten ruimte is het onmogelijk de meetbaarheid van alle verschillende vormen van kwaliteit van leven te beschouwen. We zullen daarom stilstaan bij de meetbaarheid van het concept waaraan het meest wordt getwijfeld: geluk als levensvoldoening. Geluk staat in het woordenboek beschreven als de aangename toestand waarin men zijn wensen bevredigd ziet en vrede heeft met zichzelf en zijn omgeving. Dit gevoel is alleen meetbaar door mensen ernaar te vragen. Een veel gebruikte vraag is bijvoorbeeld: hoe gelukkig bent u met uw leven als geheel? Het antwoord kan dan gegeven worden met behulp van een rapportcijfer. De vraag is of dit gevoel niet voor alle mensen verschillend is en of het wel uitgedrukt kan worden in een cijfer. In de wetenschappelijke literatuur bestaat hierover veel overeenstemming, namelijk dat zo'n meting inderdaad valide en betrouwbaar is (Veenhoven, 2013). Geluksmetingen zijn afhankelijk van het individuele oordeel, en het is een enorm complexe taak om het eigen leven samen te vatten in iets eenduidigs als een cijfer. Desondanks blijkt het antwoord van mensen op vragen naar geluk betrouwbaar en valide. De meeste mensen vinden de vraag niet vreemd en geven vlot antwoord.

Aangetoond is onder meer dat geluk betekenisvolle samenhang vertoont met andere maten. Mensen die leven in armoede en te maken hebben met geweld en onveiligheid, zijn bijvoorbeeld beduidend minder gelukkig dan mensen in welvarende democratische landen. Ook een slechte gezondheid hangt samen met een verminderd geluk. Gelukkige mensen leven gemiddeld langer. Het verschil in levensverwachting tussen ongelukkige en gelukkige mensen is zelfs even groot als dat tussen en rokers en niet-rokers. Gelukkige mensen hebben meer succes in hun werk, maken vaker nieuwe vrienden en zijn meer tevreden over hun persoonlijke relaties (Diener e.a., 2009).

Meer psychologische indicatoren voor de validiteit van de meting zijn er ook. Als je mensen vraagt herinneringen op te halen, dan rapporteren gelukkige mensen meer vrolijke gebeurtenissen dan ongelukkige personen. Ook blijken mensen die zichzelf gelukkig vinden in de regel ook als zodanig beoordeeld te worden door hun partners, vrienden en leeftijdsgenoten. Geluksmetingen tonen dus zowel een betekenisvolle samenhang met andere

‘zachte’ psychologische metingen en met harde feiten. Geluk weerspiegelt daadwerkelijk of het goed met mensen gaat (Veenhoven, 2013; Bergsma, 1995).

Geluk is dus goed meetbaar, maar de bijbehorende kanttekening is dat verschillende auteurs andere definities gebruiken. Het organiseren van geluk kan zich richten op het vergroten van kortetermijnplezier en op voldoening met het leven als geheel. Geluksgericht werken lijkt niet op het vinden van een oplossing van een ingewikkeld schaakprobleem, waar je vanaf bent als je een waterdichte methode hebt gevonden om de tegenstander schaakmat te zetten. Alle oplossingen zijn tijdelijk en brengen organisaties misschien wel een stap in de goede richting, maar daarna zullen steeds nieuwe aanpassingen en andere accenten nodig zijn (Bergsma, 2014).

#### 4. INHOUD VAN HET THEMANUMMER

Na deze inleiding volgen in dit themanummer zeven bijdragen en een boekbespreking die een overzicht geven van het zich ontwikkelende veld van geluk in organisaties. Deze bijdragen zijn heterogeen van aard en variëren van meer op de praktijk gerichte bijdragen tot theoretische essays en het presenteren van empirische resultaten (voor een overzicht zie tabel 3).

Wilmar Schaufeli laat, aan de hand van een representatieve steekproef, zien dat Nederlandse werknemers voor het overgrote deel te maken hebben met een aanvaardbare werkdruk, maar ook dat niet meer dan 14 procent van hen echt bevlogen is. Meer bevlogen leiderschap biedt ruimte voor verbetering. Arnold Bakker en Judith Plomp laten zien dat bevlogenheid geen vast gegeven is, maar schommelt in de tijd. Het organiseren van werkgeluk vraagt dagelijkse bijsturing.

Maria Tims, Wido Oerlemans en Judith Plomp beschouwen de wetenschappelijke literatuur rond het begrip ‘job crafting’, waarbij individuele werknemers zich niet voegen naar de werkbeschrijving van leidinggevend, maar tevens proberen de vrije ruimte te benutten om de werkzaamheden naar eigen hand te zetten. Dit komt niet alleen ten goede aan het welbevinden van de werknemer, maar ook aan de prestaties binnen het bedrijf.

Babette Bronkhorst, Lars Tummers, Bram Steijn en Dominique Vijverberg presenteren een analyse van de wetenschappelijke literatuur over de andere kant van de medaille, namelijk de relaties tussen werkklimaat en psychische stoornissen. Aangetoond is dat een preventieve werking uitgaat van een positief werkklimaat. Mandy Kok laat zien dat de ‘mismatch’ tussen baanvereisten en vaardigheden gepaard gaat met een verminderd welbevinden. Overkwalificatie is kennelijk niet alleen een economisch probleem.

Na deze empirische sectie volgt een essayistische bijdrage: Maaike Pouwels, Jeanin van Hooft en Ad Bergsma staan stil bij de last van controlerende instanties in de gezondheidszorg. Zou een systeem dat meer uitgaat van vertrouwen niet goedkoper kunnen zijn en prettiger om mee te werken?

De volgende bijdragen, van Erwin Klappe en Ad Bergsma, kunnen geplaatst worden in de stroming van de positieve psychologie, die rond de eeuwwisseling is begonnen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) en die inmiddels ook in Nederland redelijk vaste grond onder de voeten heeft gekregen (Bohlmeijer e.a., 2013). Het artikel laat zien hoe hij op grond daarvan is gekomen tot een interventie voor verpleegkundigen in het Amphia Ziekenhuis.

Ruut Veenhoven sluit het themanummer af met een overzicht gemaakt van de beschikbare kennis over geluk als voldoening met het leven als geheel. Zijn conclusie luidt dat we veel weten op landelijk en individueel niveau, maar dat onderzoek op het mesoniveau van organisaties schaars is. Hij geeft suggesties voor onderzoekers om de witte vlekken in te vullen.

**Tabel 3**

Overzicht van de bijdragen aan dit themanummer.

	<b>Analyseniveau</b>	<b>(Non-)profit</b>	<b>Aard</b>	<b>Discipline</b>	<b>Type onderzoek</b>
<i>Brede overzichtsstudies</i>					
Schaufeli	individueel	profit non-profit	beschrijvend verklarend	psychologie	vragenlijstonderzoek
Bakker & Plomp	individueel	profit non-profit	beschrijvend verklarend	psychologie	onderzoek synthese empirie
Tims, Oerlemans & Plomp	individueel	profit non-profit	beschrijvend verklarend	psychologie	onderzoek synthese
Bronkhorst, Tummers, Steijn & Vijverberg	organisatie individueel	profit non-profit	beschrijvend verklarend	psychologie sociologie	onderzoek synthese
<i>Empirische bijdrage</i>					
Kok	individueel	profit non-profit	beschrijvend verklarend	sociologie	empirie
<i>Essay/reflectief</i>					
Pouwels, Van Hooft & Bergsma	organisatie	non-profit	reflectief beschouwend essay	bedrijfskunde gezondheidswetenscha ppen	gevalsbeschrijving
Klappe & Bergsma	individueel organisatie	profit non-profit	beschrijvend verklarend toegepast	positieve psychologie	interventie
Veenhoven	organisatie	profit non-profit	reflectief beschouwend essay	sociologie	onderzoek synthese
<i>Boekbespreking</i>					
Phillips	individueel	non-profit	normatief	positieve psychologie	synthese



Het nummer sluit af met een bespreking door Anton Phillips van het boek *Gelukkig voor de klas* (Boerefijn & Bergsma, 2014).

Al met al lijkt de relatie tussen geluk en organisaties een belangrijk thema voor de toekomst. Tegelijkertijd moet geconstateerd worden dat de kennisontwikkeling op dit terrein bepaald niet voltooid is. De redactie van *M&O* ziet daarom toekomstige bijdragen op dit terrein met belangstelling tegemoet.

## LITERATUUR

Bakker, A.B. & Daniels, K. (Eds.) (2013).

*A day in the life of a happy worker.*

Londen: Psychology Press.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008).

*Towards a model of work engagement.*

Career Development International, 13, 209-223.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2014).

*Job demands-resources theory.*

In P.Y. Chen & C.L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing: wellbeing: a complete reference guide* (Volume III, pp. 37-64).

Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Beer, P. de, Dekker, R. & Oltshoorn, M. (red.) (2011).

*Flexibilisering. De balans opgemaakt.*

Amsterdam: De Burcht/Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.

Bentham, J. (1789/1970).

*An introduction to the principles and morals of legislation.*

Londen: Athlone Press.

Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2013).

*Job crafting and meaningful work.*

In B.J. Dik, Z.S. Byrne & M.F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104).

Washington, DC: American Psychological Association.

Bergsma, A. (1995).

*Emoties en kwaliteit van bestaan.*

Utrecht: Het Spectrum.

Bergsma, A. (2010).

*Het misverstand geluk.*

Maandblad Geestelijke Volksgezondheid, 65, 245-257.

Bergsma, A. (2014).

*The mythical myths of happiness.*

Journal of Happiness Studies, published online.

Bergsma, A. & Boelhouwer, J. (2013).

*De overheid is een geluksmachine.*

Bestuurskunde, 22, 75-85.

Bergsma, A. & Schaufeli, W.B. (2013).

*Positieve psychologie in organisaties.*

In E.T. Bohlmeijer, L. Bolier, G.J. Westerhof & J.A. Walburg (red.), *Handboek positieve psychologie. Theorie, onderzoek en toepassingen* (p. 311-324).

Amsterdam: Boom.

Bergsma, A., Have, M. ten, Veenhoven, R. & Graaf, R. de (2011).  
*Mental disorders and happiness. A 3-year follow-up in the Dutch general population.*  
Journal of Positive Psychology, 6, 253-259.

Blonk, R.W.B. (2006).

*Het lukt niet zonder werk. Over psychische klachten, arbeidsparticipatie en herstel.*  
Oratie Universiteit Utrecht, 29 maart.

Boelhouwer, J. (2011).

*De sociale staat van Nederland 2011. Leefsituatie, geluk en kwaliteit van leven.*  
In R. Bijl, J. Boelhouwer, M. Cloin & E. Pommer (red.), De sociale staat van Nederland (pp. 305-322).  
Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Boerefijn, J. & Bergsma, A. (2011).

*Geluksles verbetert schoolprestaties.*  
Tijdschrift voor Orthopedagogiek, 50, 110-121.

Boerefijn, J. & Bergsma, A. (2014).

*Gelukkig voor de klas.*  
Houten: LannooCampus.

Bruel, M. & Colson, C. (1998).

*De geluksfabriek. Over het binden en boeien van mensen in organisaties.*  
Schiedam: Scriptum Books.

Cacioppo, J.T. & Gardner, W.L. (1999).

*Emotion.*  
Annual Review of Psychology, 50, 191-214.

Campen, C. van, Bergsma, A., Boelhouwer, J., Boerefijn, J. & Bolier, L. (2012).

*Sturen op geluk. Geluksbevordering door nationale overheden, gemeenten en publieke instellingen.*  
Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Christian, M.S., Garza, A.S. & Slaughter, J.E. (2011).

*Work engagement: a qualitative review and test of its relations with task and contextual performance.*  
Personnel Psychology, 64, 89-136.

Dehue, T. (2008).

*De depressie-epidemie: over de plicht het lot in eigen hand te nemen.*  
Amsterdam: Augustus.

Diener, E., Lucas, R., Schimmack, U. & Helliwell, J.F. (2009).

*Well-being for public policy.*  
New York: Oxford University Press.

- Donaldson S.I. & Ko, I. (2010).  
*Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base.*  
Journal of Positive Psychology, 5, 177-191.
- Hakanen J.J. & Schaufeli, W.B. (2012).  
*Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study.*  
Journal of Affective Disorders, 142, 415-424.
- Halbesleben, J.R.B. (2010).  
*A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources, and consequences.*  
In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (pp. 102-117).  
New York: Psychology Press.
- Hamburger, O. & Bergsma, A. (2011).  
*Gelukkig werken.*  
Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Hamburger, O. & Bergsma, A. (2013).  
*Happiness at work.*  
Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Hartung, P.J. & Taber, B.J. (2013).  
*Career construction: heeding the call of the heart.*  
In B.J. Dik, Z.S. Byrne & M.F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 17-36).  
Washington, DC: American Psychological Association.
- Haybron, D.M. (2008).  
*The pursuit of unhappiness: the elusive psychology of well-being.*  
Oxford: Oxford University Press.
- Hsieh, T. (2010).  
*Delivering happiness: a path to profits, passion, and purpose.*  
New York: Hachette Digital.
- Kahneman, D., Wakker, P.P. & Sarin, R. (1997).  
*Back to Bentham? Explorations of experienced utility.*  
Quarterly Journal of Economics, 112, 375-405.
- Klink, J.J.L. van der (2007).  
*De weg van participatie.*  
Oratie Universitair Medisch Centrum Groningen, 9 oktober 2007.
- Layard, R. (2005).  
*Happiness. Lessons from a new science.*  
New York: Penguin Press.

- Ouweneel, E., Schaufeli, W.B. & Le Blanc, P. (2009).  
*Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren.*  
Gedrag en Organisatie, 22, 118-135.
- Rhenen, W. van & Schaufeli, W.B. (2010).  
*Positieve bedrijfsgezondheidszorg. Een nieuw domein voor de moderne bedrijfsarts?*  
Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde, 18, 413-417.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. & Crawford, E.R. (2010).  
*Job engagement: antecedents and effects on job performance.*  
Academy of Management Journal, 53, 617-635.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001).  
*Werk en welbevinden: naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie.*  
Gedrag en Organisatie, 14, 229-253.
- Schaufeli, W.B. & Dijkstra, P. (2010).  
*Bevlogen aan het werk.*  
Zaltpommes: Thema.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2008).  
*Enhancing work engagement through the management of human resources.*  
In K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404).  
Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2013).  
*Over stress en energie: een kritisch overzicht van het Job Demands-Resources Model.*  
Gedrag en Organisatie, 26, 182-204.
- Seligman, M.E.P. (2011).  
*Flourish. A visionary new understanding of happiness and well-being.*  
New York: Free Press.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (Eds.) (2000).  
*Special issue. Positive psychology.*  
American Psychologist, 55, 5-183.
- Stolwijk, H. & Gelauff, G. (2012).  
*Gelukkiger met geluksbeleid?*  
In C. van Campen, A. Bergsma, J. Boelhouwer, J. Boerefijn & L. Bolier (Eds.), *Sturen op geluk* (pp. 24-33).  
Den Haag: SCP.
- Touburg, G. & Veenhoven, R. (2014).  
*Mental health care and average happiness: strong effect in developed nations.*  
Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42, 1-11.

Veenhoven, R. (2013).

*The four qualities of life. Ordering concepts and measures of the good life.*

In A. DellaFave (Ed.), *The exploration of happiness: present and future perspectives* (pp. 195-226).

Dordrecht: Springer.

Vuuren, T. van (2011).

*Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!*

Inaugurale rede, Open Universiteit, 13 september.

Walburg, J.A. (2008).

*Mentaal vermogen. Investeren in geluk.*

Amsterdam: Nieuw Amsterdam.

Weehuizen, R. (2008).

*Mental capital: the economic significance of mental health.*

Academisch proefschrift. Maastricht: Universiteit Maastricht.

Whitmore, J. (2009).

*Coaching for performance: growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership.*

Londen: Nicholas Brealey.

## Cwggwt ui gi gxggu

**Ad Bergsma** is schrijver, spreker en onderzoeker. Hij werkt als associate lector verpleegkunde (zelfmanagement) bij Saxion te Deventer/Enschede en als onderzoeker bij de Erasmus Happiness Economics Research Organisation van de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hij is medeorganisator en initiatiefnemer van de eerste positieve-psychologieconferentie in Nederland en is aan de Erasmus Universiteit gepromoveerd op het proefschrift *Imperfectly happy* (2011). Hij heeft verschillende meer toepassingsgerichte boeken over geluk geschreven, zoals *Gelukkig werken*, *Succesvol ouder worden* en *Gelukkig voor de klas*. Belangrijke onderzoeksthema's zijn zelfhulp, kwaliteit van leven bij psychische stoornissen, de grenzen van het utilitarisme en zelfregie.

**Prof. dr. Harry R. Commandeur** bekleedt de F.J.D. Goldschmeding leerstoel Industriële Economie en Bedrijfshuishoudkunde bij de capaciteitsgroep Toegepaste Economie aan de Erasmus School of Economics van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Voorts is hij algemeen directeur van de Erasmus Universiteit Holding, voorzitter van het Curatorium van de Goldschmeding Stichting Mens Werk en Economie. Daarnaast bekleedt hij diverse toezichthoudende functies in profit- en non-profitorganisaties. Van 2003-2006 was hij decaan van ESE/EUR, van 1998-2014 verbonden aan Business Universiteit Nyenrode en van 1995-2001 werkzaam aan de Universiteit van Gent/Vlerick Business School.

**Prof. dr. Ruut Veenhoven** is socioloog en emeritus hoogleraar aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam en is daar momenteel verbonden aan de Erasmus Happiness Economics Research Organization. Hij is tevens bijzonder hoogleraar aan de North-West University in Zuid-Afrika, waar hij verbonden is aan de Optentia Research Group, en was van 1995-2002 bijzonder hoogleraar humanisme aan de Universiteit Utrecht. Veenhoven is directeur van de *World database of happiness* en 'founding editor' van het *Journal of Happiness Studies*.