

GELUK IN ORGANISATIES

Een overzicht van het weinige wat we daarover weten

Ruut Veenhoven¹

*In: Ad Bergsma, Harry Commandeur & Ruut Veenhoven (Red.) Welbevinden op het Werk
Themanummer Tijdschrift voor Management en Organisatie, ISSN 0165-1722 Nummer 2/3,
maart/juni 2015, 69:119-133.*

Over geluk in organisaties wordt veel beweerd, maar is nog weinig onderzocht. Er is een overdaad aan onderzoek over de relatie tussen organisatiekenmerken en arbeids-satisfactie, maar vooralsnog weinig onderzoek naar de relatie met levensvoldoening. In dit artikel bespreekt de auteur eerst wat we zouden willen weten over de relatie tussen organisatie en geluk. Op basis daarvan bekijkt hij vervolgens wat daarover aan onderzoek is te vinden in de World Database of Happiness; dat blijkt niet veel te zijn. Daarom worden vervolgens mogelijke redenen voor de achterblijvende kennisontwikkeling op dit gebied besproken. Het artikel sluit af met een agenda voor verder onderzoek.

Er is groeiende roep om geluk. Dat blijkt onder meer uit de stijgende verkoopcijfers van how-to-be-happy boeken en de vraag naar diensten van trainers, therapeuten en life-coaches. Dat is geen voorbijgaande hype, maar een structureel verschijnsel in de moderne meer-keuze-maatschappij, waarin een gelukkig leven inmiddels mogelijk is voor de gewone man en geluk sterker afhankelijk is geworden van de levenskeuzen die je als individu maakt. De roep om geluk heeft geleid tot een groeiende stroom aan wetenschappelijk onderzoek naar subjectief welbevinden. Daaruit weten we nu dat de meeste Nederlanders behoorlijk gelukkig zijn en dat in ons land het gemiddelde rapportcijfer voor het eigen leven tegen de 8 ligt. Deze kennis heeft de roep om geluk versterkt; we berusten niet meer in een 6 of minder omdat we weten dat het beter kan. Die roep van individuele burgers heeft inmiddels politiek bereikt, zoals ondermeer blijkt uit het rapport ‘Sturen op geluk’ van het Sociaal en Cultureel Planbureau (VanCampen e.a. 2012). Politici kunnen zich daarbij oriënteren op een stevig bestand aan kennis over maatschappelijke determinanten van geluk (Veenhoven 2012). Ook organisaties worden in toenemende mate aangesproken op geluk, zowel op het geluk van hun medewerkers als op het geluk van hun klanten. In hoeverre kunnen organisaties daarvoor terecht bij wetenschappelijke kennis? In dit artikel geef ik daarvan een overzicht. Ik begin dit artikel met een afbakening van het begrip geluk. Daarna volgt een inventarisatie wat organisaties zouden moeten weten over geluk als ze daaraan willen bijdragen. Vervolgens bekijk ik wat daarover inmiddels bekend is uit wetenschappelijk onderzoek.

1 Wat voor geluk?

Het woord geluk heeft verschillende betekenissen die ion de discussie over geluk in organisaties nogal eens door elkaar lopen. Daarom begin ik dit artikel met een begripsbepaling.

¹ Erasmus Universiteit Rotterdam. Erasmus happiness Economics Research Organization (EHERO) en North-West University South Africa, Opentia Research Group. E-mail: Veenhoven@ese.eur.nl

1.1 Kwaliteiten van leven

In de meest ruime zin verwijst het woord *geluk* naar *goed leven*, en is synoniem met ‘kwaliteit van leven’ en ‘welzijn’. Daarbij blijft onbenoemd wat dat goede dan precies inhoudt. Het woord wordt echter ook in meer specifieke betekenissen gebruikt. Die specifieke betekenissen kunnen worden verhelderd aan de hand van de twee tweedelingen in [Schema 1](#). Verticaal wordt daar onderscheid gemaakt tussen levenskansen en levensuitkomsten, horizontaal tussen externe en interne kwaliteiten. In combinatie leveren deze tweedelingen een vier kwaliteiten van leven op die allemaal weleens ‘geluk’ zijn genoemd.

Leefbaarheid van de omgeving

Het kwadrant linksboven betreft de kwaliteit van de leefomgeving. In het religieuze denken van vroeger gold het Paradijs als het meest leefbaar en de hel als het minst. Over de leefbaarheid van het aardse bestaan werd meestal niet hoog opgegeven. In dit artikel gaat het indirect over de leefbaarheid van organisaties, namelijk in hoeverre die blijkt uit de levensvoldoening van mensen die er in verkeren.

Levensbekwaamheid van het individu

Een leefbare omgeving is geen garantie voor een goed leven. De kansen die de omgeving biedt moeten namelijk benut worden. Hiermee komen we bij de levensbekwaamheid in het kwadrant rechtsboven. Levensbekwaamheden zijn deels van fysieke aard; je moet kunnen ademen, eten en traplopen. Die kwaliteit van leven wordt meestal aangeduid met het woord ‘gezondheid’. Daarnaast spelen ook mentale vermogens, als realisme en doorzettingsvermogen. Men spreekt in dat verband wel van ‘geestelijke’ gezondheid. Voor alle vermogens geldt dat ze in meerdere of mindere mate ‘ontplooid’ kunnen zijn, levensbekwaamheid is dus ook een kwestie van ‘zelfontplooiing’. In de Platoonse traditie wordt het woord *geluk* (als vertaling van *eudaimonia*) vooral gebruikt om geestelijke ontwikkeling aan te duiden. In de context van organisaties gaat het meer in het bijzonder om vakbekwaamheid en vermogen tot samenwerken.

Nut van leven

Als de kwaliteit van het leven beoordeeld wordt aan de consequenties ervan voor de externe omgeving hebben we het over het ‘nut’ van het leven. Het nut van een leven kan ook worden afgemeten aan de bijdrage tot de menselijke beschaving zoals baanbrekende ontdekkingen of sterven voor het vaderland, maar ook in alledaags fatsoen waardoor de samenleving kan blijven functioneren. In de context van organisaties gaat het hierbij in het bijzonder over wat er wordt bijgedragen aan een betere wereld.

Satisfactie

Het vierde kwadrant rechtsonder in [schema 1](#) betreft de uitkomsten van het leven voor het individu zelf. We hebben het dan over de persoonlijke beleving van het bestaan en de neerslag daarvan in een gevoel van voldoening. Het woord ‘geluk’ wordt in toenemende mate in deze betekenis gebruikt, maar men spreekt ook wel van ‘subjectief welbevinden’. Dit artikel gaat over *geluk* in deze zin.

1.2 Vormen van satisfactie

Met deze toespitsing op satisfactie zijn we er nog niet, want er zijn ook weer vier varianten van satisfactie die allemaal wel eens worden aangeduid met het woord ‘geluk’. Zie [schema 2](#) dat weer is gebaseerd op twee tweedelingen, nu tussen satisfactie met bepaalde onderdelen

van het leven versus satisfactie met het leven-als-geheel en voorbijgaande versus duurzame satisfactie.

Genieting

Als satisfactie betrekking heeft op een deel van het leven en van voorbijgaande aard is spreken we van een ‘genieting’.² Genietingen kunnen van sensorische aard zijn, maar ook intellectueel. In de filosofie van Epicurus staat deze betekenis centraal. De leer dat men er goed aan doet zo veel mogelijk te genieten wordt ‘hedonisme’ genoemd.

Topervaring

Soms ervaren we een moment van intense satisfactie waarbij het leven als geheel in beeld is. Dat is het geval als bij topervaringen een ‘oceanisch’ gevoel optreedt en men zich voor een moment verbonden weet met het al. Als dichters over geluk spreken is het meestal in deze betekenis. In religieuze context wordt dit soort ervaring ook wel benoemd als ‘verlicht’ worden. Incidentele verlichting gaat niet altijd samen met regelmatig genieten, want de topervaringen worden vaak bewerkstelligd door stelselmatig afzien.

Deelsatisfactie

Als satisfactie betrekking heeft op een deel van het leven en van duurzame aard is spreken we van deelsatisfacties, welke veelal worden onderscheiden in ‘domein’satisfacties en ‘aspect’-satisfacties. Bij domeinsatisfacties gaat het om de waardering van een bepaald levensterrein, zoals huwelijk of arbeidssituatie. Bij aspectsatisfacties gaat het over de waardering op een bepaald criterium, zoals over de mate waarin het leven als uitdagend wordt ervaren en de gepercipieerde zinvolheid ervan. Soms worden bepaalde deelsatisfacties aangeduid met het woord geluk, bijvoorbeeld als gesproken wordt over een ‘gelukkig huwelijk’, maar de term wordt allengs meer gereserveerd voor satisfactie met het leven als geheel.

Levensvoldoening

Als satisfactie betrekking heeft op het leven als geheel en van duurzame aard is spreken we van ‘levensvoldoening’. Zoals gezegd wordt ook het woord geluk in toenemende mate voor die betekenis gebruikt. Elders heb ik deze betekenis nog nader omschreven als de ‘overall appreciation of one’s life as a whole’. Ik heb het woord gereserveerd voor de waardering van het tegenwoordige leven, om daarmee onderscheiden van herinneringen over het verleden en hoop voor de toekomst (Veenhoven 1984, chapter 2).

1.3 Focus op levensvoldoening

In deze bijdrage gaat het over geluk in de zin van *levensvoldoening*, dus satisfactie met het eigen leven als geheel. Deze betekenis staat ook centraal in ‘happiness economics’. In de organisatie literatuur wordt het woord echter vaak gebruikt voor arbeidsgelateerde satisfactie, dus voor een domein-satisfactie in het quadrant rechts boven in [schema 2](#). Dat levensvoldoening niet hetzelfde als arbeidssatisfactie blijkt ook uit cijfers, Nederlanders zijn gemiddeld tevredener met hun leven dan met hun baan².

2 Wat organisaties zouden moeten weten over geluk

Geluk is meestal geen primair doel van organisaties. Commerciële bedrijven streven in de eerste plaats naar winst en publieke doelorganisaties naar het vervullen van hun opdracht, zoals bij de politie het handhaven van recht en orde. Geluk speelt soms wel als nevendoeel, vooral als geluk helpt bij het vervullen van de primaire doelen. In mission-statements wordt bijdrage geluk ook wel genoemd in het kader van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Geluk is ook een nevendoeel van veel dienstverlenende organisaties, zoals touroperators en scholen. Bij scholen staat geluk meestal niet expliciet in het leerplan, maar maakt het wel deel uit van het verborgen curriculum; scholen willen niet alleen dat leerlingen kennis opdoen, maar ook dat ze een leuke schooltijd hebben en dat ze later een gelukkig mens worden. Geluk is eigenlijk het hoofddoel van verzorgingstehuizen, die er voor zijn om hun bewoners enige niet al te ongelukkige laatste levensjaren te bezorgen. Op dit voorbeeld kom ik in het volgende herhaaldelijk terug.

Wat zouden die organisaties moeten weten over geluk als ze daar echt werk van zouden willen maken?

Hoe gelukkig zijn onze mensen?

De eerste vraag is natuurlijk hoe gelukkig medewerkers en cliënten eigenlijk zijn. Als ze even gelukkig zijn als de gemiddelde Nederlander doet de organisatie het kennelijk niet slecht. In het geval van verzorgingstehuizen zou je niet alleen willen weten hoe gelukkig de bewoners zijn, maar ook hoe lang ze nog leven, dus hoeveel gelukkige levensjaren de organisatie produceert bij cliënten die met een bepaalde indicatie binnen komen. In dat geval vormt geluk de Q van de QALY's³ die in de gezondheidszorg worden gehanteerd als prestatieindicator.

Zit er meer in?

Als blijkt dat niet iedereen gelukkig is, is de volgende vraag of groter geluk reëel mogelijk is. Daarvoor moet je weten hoe hoog het gemiddelde maximaal blijkt te liggen en liefst ook hoe dat in vergelijkbare organisaties ligt. In het geval van verzorgingstehuizen zou je dan willen weten of er ook instellingen zijn waar vergelijkbare bewoners langer en gelukkiger leven.

Kan de organisatie wel bijdragen aan geluk?

Als groter geluk mogelijk blijkt, is de volgende vraag of de organisatie daaraan iets kan bijdragen. Als het verschil vooral zit in genetische aanleg of ontwikkelingsgeschiedenis zijn de mogelijkheden natuurlijk beperkt. Om dat in te schatten moet je weten in hoeverre een geluksachterstand een kwestie van selectie is, bijvoorbeeld omdat er nogal wat mensen zijn aangenomen die naar hun aard al ongelukkig waren. In het geval van verzorgingshuizen is dan de vraag of het ene verzorgingstehuis meer een behoeftige clientèle in huis heeft dan het andere en of dat een eventueel verschil in Happiness Adjusted Life Years verklaard.

Zo ja, Hoe?

Mocht blijken dat een eventueel gelukstekort niet op die manier kan worden weg verklaard, dan rijst de vraag wat de organisatie dan moet doen om dichterbij het kennelijk haalbare niveau van geluk te komen. Een eerste vraag is dan er algemeen geldende vuistregels zijn, zoals versterking van de bedrijfsidentiteit, meer inspraak of betere betaling en of de organisatie het in 'satisfiers' of dissatisfiers' moet zoeken (Herzberg 1966). Mochten die er zijn, dan is de volgende vraag hoeveel daarvan optimaal is, want steeds meer van het goede is niet altijd beter. Als er geen algemeen geldende vuistregels blijken te zijn, verschuift de vraag naar wat blijkt te werken voor wie in welke omstandigheden, met andere woorden, naar 'contingenties', zoals meestal het geval is bij vragen rond effectiviteit van organisaties.

Sluit dat aan op andere doelstellingen van de organisatie?

Als eenmaal duidelijk is hoe de organisatie kan bijdragen aan groter geluk van medewerkers of klanten is de volgende vraag hoe zich dat verdraagt met andere doelstellingen van de organisatie. In dat verband is een eerste vraag of de middelen die moeten worden ingezet om groter geluk te bewerkstelligen niet strijdig zijn met andere doelen. Een tweede vraag is of een geslaagde bevordering van geluk geen negatieve effecten met zich meebrengt.

Efficiëntie is een belangrijk doel van veel organisaties, vooral voor organisaties die opereren op competitieve markten en concurreren op prijs. Als geluk van hun medewerkers gebaat blijkt bij meer vrije dagen en langere lunchpauzes is er natuurlijk een probleem. Er kunnen zich echter ook win-win situaties voordoen, zoals in verzorgingstehuizen, waar beperking van zorg 'tot de pijngrens' soms leidt tot behoud van zelfredzaamheid en daarmee tot groter geluk van klanten (Becker 2006).

Tenslotte is het voor organisaties van belang om te weten hoe een eventuele winst in geluk uitpakt op de andere doelstellingen. Worden medewerkers actiever en klanten tevredener? Of werkt groter geluk eerder passiviteit van personeel in de hand en gaan klanten hogere eisen stellen?

3 Wat weten we over geluk in organisaties?

Sinds de jaren 1970 is het wetenschappelijk onderzoek naar geluk in een stroomversnelling geraakt. Zie **Schema 3**. De resultaten van dat vele onderzoek worden bijeengebracht in de 'World Database of Happiness (Veenhoven 2015a)'. Dit is een on-line 'findings archive' dat momenteel ruim 26.000 onderzoeksresultaten bevat. Die 'findings' zijn ieder apart beschreven zijn op gestandaardiseerde 'findings page', welke gesorteerd kunnen worden op tal van kenmerken. Van die 'findings' betreffen zo'n 12.000 de geobserveerde mate van geluk in verschillende landen tijden en groepen, *distributional findings* genoemd. Daarnaast bevat het archief 14.000 waarnemingen over zaken die gepaard gaan met meer of minder geluk, *correlational findings* genoemd.

Bij het zoeken naar antwoorden op de hierboven genoemde vragen put ik uit de collectie 'correlational findings' van de World Database of Happiness. Ik verwijs in dit artikel daarom niet naar originele onderzoeksverslagen, maar geef per onderwerp links naar

de betreffende sectie in die collectie. Daar vindt de geïnteresseerde lezer een compleet overzicht en wie de oorspronkelijke bronnen wil raadplegen vindt er ook literatuurverwijzingen, in veel gevallen met een link naar het oorspronkelijke onderzoeksverslag.

Raadpleging van dit archief leert dat ongeveer 85% van het geluksonderzoek zich heeft afgespeeld op het *micro-niveau* van individuen. Er is veel onderzoek over de relatie tussen geluk en individuele kenmerken van mensen, zoals hun opvattingen en hun gezondheid. Verder gaat veel onderzoek over de relatie tussen geluk en persoonlijke sociale situatie, zoals stand, huwelijk en tijdsbesteding. Er is ook flink wat onderzoek op het *macro-niveau* van landen, zoals over het effect op gemiddeld geluk van welvaarts groei en sociale zekerheidswetgeving; studies op het niveau van regio's en steden worden meegerekend ongeveer 15%. Vooral nog is weinig geluksonderzoek gedaan op het *meso-niveau* van organisaties; minder dan 1%. Hieronder geef ik een samenvatting van de spaarzame resultaten die dat heeft opgeleverd. Ik doe dat aan de hand van de in de vorige paragraaf geformuleerde vragen.

3.1 Hoe gelukkig zijn mensen in verschillende organisaties?

Alle uitkomsten van onderzoek over de mate van geluk in populaties zijn opgeslagen in de World Database of Happiness. Daarin staan ruim 12.000 waarnemingen over gemiddeld geluk, waarvan ± 10.000 in plaatsen, zoals landen, regio's en steden, en ± 2000 in groepen, zoals ouderen en religieuzen. Slechts een kleine 400 van die onderzoeksuitkomsten raken aan geluk in specifieke organisaties.

Het gros van dat onderzoek (226) betreft geluk van leerlingen op scholen, overwegend van adolescenten in het voortgezet onderwijs⁴, die meestal als iets gelukkiger uit de bus komen dan gemiddeld in het land. In dat onderzoek staat geluk van 'de jeugd' centraal en is voornamelijk weinig aandacht besteed aan kenmerken van de schoolorganisatie. Nog eens 25 onderzoeksuitkomsten betreft geluk in institutionele settings, zoals gevangenissen, kloosters en verpleeghuizen. Bewoners van gevangenissen en verpleeghuizen blijken niet erg gelukkig te zijn, maar nonnen in enkele Amerikaanse kloosters wel⁵. Verder zijn er nog 6 studies over geluk in collectieve woonvormen, zoals Kibutzim en bedrijfshuisvesting.

Er zijn voornamelijk slechts een kleine 100 onderzoeksuitkomsten over de mate van geluk in arbeidsorganisaties. Er is wel heel veel onderzoek naar arbeidsvoldoening in bedrijven, maar nog nauwelijks onderzoek naar levensvoldoening. Er is wel veel onderzoek naar levensvoldoening van werklozen, die echter geen deel uitmaken van een arbeidsorganisatie⁶. Er zijn ook veel gegevens over het geluk van werkende mensen, maar daarbij werd zelden gespecificeerd naar arbeidsorganisatie.

3.2 Groter geluk mogelijk in de organisatie?

Of groter geluk in scholen haalbaar is valt nog niet vast te stellen. We weten al wel dat

scholieren bovengemiddeld gelukkig zijn, maar nog niet in hoeverre hun geluk verschilt naar schoolorganisatie. Of groter geluk mogelijk is in verpleeghuizen valt ook nog niet goed vast te stellen, omdat er nog te weinig vergelijkingsmateriaal is van gemiddeld geluk in tehuizen met een vergelijkbare populatie aan patiënten. In het geval van de Amerikaanse kloosters blijkt het gemiddelde geluk niet veel te verschillen van het gemiddelde onder ongehuwde vrouwen uit die tijd (jaren 1960) en zitten die organisaties in ieder geval niet onder het haalbare. Groter geluk in gevangenissen is vast wel mogelijk, maar niet wenselijk omdat gevangenen er voor straf zitten.

Voor het gros van de organisaties valt nog niet te bepalen of ze iets kunnen toevoegen aan het geluk van hun medewerkers of klanten omdat we niet weten hoe gelukkig die nu zijn. Wel is duidelijk dat de lat hoog ligt, want de gemiddelde Nederlander is momenteel behoorlijk gelukkig, in 2012 was het gemiddelde op schaal 1-10 7,8 (Boelhouwer 2014). Organisaties die het geluk van hun mensen gaan meten hebben dus een richtpunt. In het geval van arbeidsorganisaties moet dan specifiek gekeken te worden, naar mensen die werkzaam zijn en het gemiddelde daarvan ligt iets lager op 7.5 (Rood 2009).

3.3 Kunnen organisaties wel iets bijdragen aan geluk?

Het effect van organisaties op het geluk van medewerkers en klanten is niet altijd even groot. Het effect is relatief groot in ‘totale instituties’ zoals kloosters en gevangenissen, omdat die allesbepalend zijn voor de levensvoorwaarden en de mensen er niet weg kunnen.

Het effect is uiteraard kleiner in arbeidsorganisaties die slechts een deel van het leven bepalen en waar men meestal ook weg kan als het niet leuk meer is. Selectief vertrek zal er toe bijdragen dat het personeelsbestand zich enigszins aanpast aan de organisatie. Daarom zijn er waarschijnlijk geen erg grote verschillen in geluk tussen deelnemers aan verschillende typen organisaties. Ik schat dat verschillen in organisatieklimaat niet meer dan 1 a 2% van de verschillen in geluk tussen personeelsleden verklaren. Qua omvang is dat effect vergelijkbaar met de invloed van inkomen op geluk.

Die schatting is gebaseerd op het gegeven dat verschillen in externe levensomstandigheden bij elkaar maar rond 25% van de verschillen in geluk bepalen; althans in ontwikkelde landen zoals Nederland waar die omstandigheden over het algemeen goed zijn. Het merendeel van de variantie zit in innerlijke bekwamheden om wat van het leven te maken, ongeveer 30% genetisch bepaalde eigenschappen, waarschijnlijk 25% in aangeleerde levensvaardigheden en misschien nog eens 20% in gemaakte levenskeuzen. Effecten van organisatie klimaat op geluk moeten in de 25% externe levensomstandigheden zitten. Daarvan weten we inmiddels dat die voor ongeveer 10% in de relationele sfeer ligt en dat nog eens 10% zit in toevallige levensgebeurtenissen zoals ongelukken en leuke erfenissen. Alles bij elkaar verkleint dat de variantie die aan organisationele omgeving kan worden toegeschreven tot zo'n 5% en daarin zitten ook de effecten van inkomen, opleiding en beroep (Veenhoven 2012, paragraaf 4.1). Het unieke effect van verschillen in organisatie klimaat zal dus wel niet meer dan 1 of 2% zijn. Bedenk wel dat het hier om gemiddelden gaat, in specifieke gevallen kan het effect groot zijn, waar weer tegenover staat dat het soms ook niets uitmaakt.

3.4 Wat kunnen organisaties doen een het geluk van hun deelnemers?

De mogelijkheden verschillen uiteraard naar de aard van organisaties en of we het hebben over personeel of klanten. Ik beperk me hier tot geluk van personeel in arbeidsorganisaties.

Er is een uitgebreide literatuur over determinanten van arbeidsvoldoening en veel van dat onderzoek is mooi samengevat in het boek van Peter Warr (2007) getiteld 'Work, Happiness and Unhappiness'. Arbeidsvoldoening is echter niet het zelfde als levensvoldoening, bevlogen werkers beleven veel voldoening aan hun baan, maar de eenzijdige focus op arbeid gaat nogal eens ten koste van hun privéleven en doet daarmee afbreuk aan hun levensvoldoening. De titel van het boek van Warr is dan ook misleidend, met het onderzoek naar effecten van arbeidsorganisatie op levensvoldoening valt nog lang geen boek te vullen.

In de World Database of Happiness staan momenteel een honderdtal 'findings' over de relatie tussen arbeidsomstandigheden en geluk, zoals geobserveerd in 30 verschillende studies. Die resultaten zijn samengevat onderstaand [schema 4](#).

3.4.1 Uitkomsten van onderzoek

In [schema 2](#) is ieder onderzoeksresultaat (finding) samengevat in een teken: een minteken (-) staat voor een negatief verband, een plusteken (+) voor een positief verband en het cijfer nul (0) voor het ontbreken van een statistisch significant verband.

Wat direct opvalt, is het grote aantal nullen. In de meeste gevallen bleek geen verband tussen arbeidsomstandigheden en levensvoldoening van werkenden. In het onderzoek naar arbeidssatisfactie zijn meer verbanden gevonden en dit verschil in correlaties illustreert dat arbeidsvoldoening ook niet hetzelfde is als levensvoldoening.

Wat ook opvalt, zijn de tegenstrijdige uitkomsten, zoals in het geval van de sector; van de drie studies vindt de eerste grotere levensvoldoening in overheidsorganisaties, de tweede juist groter geluk in het bedrijfsorganisaties en de derde geen verschil. Kennelijk zijn de effecten erg contextueel.

Tot zover bieden de onderzoeksresultaten geen duidelijke aanwijzingen over wat arbeidsorganisaties kunnen doen om het geluk van hun medewerkers te bevorderen. Als we verder kijken valt er toch wel wat te melden.

Positie in de organisatie: De onderzoeksresultaten hierover duiden wel op belang van baanzekerheid en carrière perspectief.

Sociaal klimaat: Spanningen in de organisatie blijken negatief uit te pakken op de levensvoldoening van werkenden en de geobserveerde verbanden met communicatie en collegiaal contact zijn overwegend positief.

Werkdruk: Er blijkt weinig verband tussen het feitelijk aantal werkuren en geluk van medewerkers, maar een wel een verband met subjectief ervaren werkdruk. Hoge ervaren werkdruk gaat gepaard met groter geluk onder werkenden die hun belasting enigszins in eigen hand hebben, maar met juist met minder geluk onder werkenden die geen invloed hebben op hun taakbelasting. Onderbelasting pakt negatiever uit op geluk dan overbelasting.

Autonomie: Zelfstandigheid op het werk gaat vaak samen met groter geluk, maar niet altijd. Er zijn geen negatieve verbanden gevonden.

Ouderschapsregelingen: Hier zien we een indrukwekkende reeks plustekens, goeddeels van identieke onderzoeken uitgevoerd in verschillende landen van Europa. Faciliteren van een werk-prive balans gaat samen met groter geluk van zowel vaders als moeders.

3.4.2 *Beperkingen van het onderzoek*

Schema 2 brengt ook de beperkingen van het onderzoek in beeld. Er is niet veel onderzoek gedaan en het beschikbare onderzoek is overwegend cross-sectioneel, d.w.z. vergelijking op hetzelfde tijdstip, waardoor oorzaak en gevolg moeilijk uit elkaar kunnen worden gehouden. In het schema zien we maar één follow-up studie, die overigens geen effect vond van verandering in het aantal arbeidsuren op geluk.

Van de cross-sectionele studies beperkt het merendeel zich verder nog tot bi-variate analyse, waardoor mogelijke schijnverbanden niet zichtbaar worden gemaakt. Dat kan heel verschillende resultaten leveren, zoals blijkt bij ontslagkans en promotiekansen.

Het overzicht in **schema 4** is niet compleet; de laatste jaren is er meer en beter onderzoek op dit terrein beschikbaar gekomen, maar de resultaten daarvan zijn nog niet allemaal bijgezet in de World Database of Happiness; 25 studies staan nog in de wacht.

3.5 **Sluit streven naar groter geluk aan op andere doelstellingen van de organisatie?**

Zoals al opgemerkt is geluk meestal geen primair doel van organisaties en zeker niet van commerciële arbeidsorganisaties. Dat roept de vraag op of het streven naar geluk niet strijdig is met de hoofddoelstelling.

Waar het voorwaarden voor geluk betreft kan dat duidelijk het geval zijn. Baanzekerheid en ouderschapsregelingen kunnen winst en bedrijfscontinuïteit in de weg staan. In hoeverre dat het geval is zal sterk verschillen naar situatie.

Een andere vraag is of primaire doelstellingen er bij gebaat zijn dat medewerkers daadwerkelijk gelukkiger worden. Dat zal vaak het geval zijn, want onderzoek naar consequenties van geluk heeft tal van positieve effecten aan het licht gebracht die nuttig zijn voor de bedrijfsvoering. Zo blijkt geluk medewerkers langer gezond te houden en mede daardoor het verzuim te verminderen. Gelukkige werkers blijken ook coöperatiever en innovatiever⁷. Die positieve effecten op het bedrijfsresultaat kunnen eventuele kosten van geluksbevordering compenseren. Hoe die balans precies uitpakt zal weer verschillen naar situatie.

4 **Waarom we nog zo weinig weten**

Al met al is de kennis over geluk in organisaties dus zeer beperkt en veel beperkter dan de kennis over geluk op andere terreinen. We weten veel meer over geluk op het macro niveau

van landen en het micro niveau van individuen. Waarom blijft de kennisontwikkeling zo achter op het meso-niveau van organisaties?

Een eerste reden lijkt dat het geluk van klanten en medewerkers vaak geen prioriteit heeft bij organisaties, zolang klanten maar kopen en medewerkers werken is het wel goed. Ook belangenorganisaties lopen niet hard voor geluk, het is nauwelijks een thema bij consumentenorganisaties en vooralsnog ook geen topic bij cliëntenorganisaties in de zorg. Vakbonden zetten primair in op materiële arbeidsvoorwaarden. Gezondheid is wel een thema, maar geluk nog niet.

Dat er vooralsnog weinig geld is vrijgemaakt voor onderzoek naar geluk van medewerkers zal wel te maken hebben met de ruime arbeidsmarkt. Kennis over wat werkers gelukkig maakt zal belangrijker worden als de arbeidsmarkt weer krappere wordt. Kennis over geluk van klanten wordt allengs ook belangrijker in de moderne diensteneconomie.

Een tweede reden voor het achterblijven van onderzoek naar geluk in organisaties is verder dat dit type onderzoek ook relatief moeilijk is en daardoor duur. Zoals hierboven al hebben kunnen zien zijn de effecten klein en variabel; veel kleiner en variabelere dan op het macro-niveau van landen. Er is daarom weinig kans dat er algemeen toepasbare recepten voor groter geluk in organisaties worden gevonden. Het gaat meer om het identificeren van constellaties waarin bepaalde organisatiekenmerken gunstig uitpakken op geluk, bijvoorbeeld in welke condities autonomie positief uitpakt en in welke condities negatief. Dat vereist grootschalig onderzoek waarbij veel organisaties en condities worden vergeleken en het effect van veranderingen in organisatieklimaat door de tijd kunnen worden gevolgd.

In dit verband is een derde reden voor achterblijven van het onderzoek naar geluk in arbeidsorganisaties dat financiering van langlopend grootschalig onderzoek sterke samenwerkingsverbanden vereist, die vaak ontbreken op dit niveau, ondermeer omdat arbeidsorganisaties typisch georganiseerd zijn in branches en ze daar binnen met elkaar concurreren. Onderzoek op het macro-niveau van landen wordt overwegend gedragen door sterke internationale samenwerkingsverbanden en gefinancierd uit publieke middelen. Dat onderzoek levert ook veel gegevens op het micro-niveau van individuen, wat verder nog wordt ondersteund door georganiseerde belangen, zoals in de sector zorg en welzijn.

5 Wat we meer te weten kunnen komen

Dit is geen reden om bij de pakken neer te zitten, want ontwikkeling van kennis over geluk in organisaties is binnen handbereik.

Veel van de witte plekken in [schema 2](#) kunnen al worden ingevuld met een degelijk follow-up onderzoek naar geluk van werkers in verschillende bedrijven. Er kan ook al veel bereikt worden door opnemen van een module over organisatiekenmerken in lopend publieksonderzoek, liefst follow-up onderzoek, zoals het Dutch Household Survey⁸. Zoals hierboven aangegeven dienen daarbij de volgende vragen te worden beantwoord

Onderzoeksvragen

- Hoe gelukkig zijn betrokkenen bij de organisatie? Verschilt dat met vergelijkbare mensen in andere organisaties?
- Verschilt het geluk van betrokkenen naar organisatiekenmerken, zoals doel, omvang en beheerstructuur?
- Wat voor mensen gedijen het best in een gegeven organisatieklimaat en wat voor mensen minder?
- Is er een verband tussen de effectiviteit van organisaties en het geluk van de betrokken mensen? In wat voor branches is dat verband meer of minder sterk?

Onderzoeksmethoden

Er valt ook veel te leren door toepassing van nieuwe technieken van geluksonderzoek, zoals elektronische dagboeken waarmee de stemming gedurende de dag gevolgd kan worden⁹. Een van de voordelen van die techniek is dat hiermee het verschil tussen thuis en werk in beeld kan worden gebracht en dat verschil zegt vaak meer over de kwaliteit van de arbeidssituatie dan de gebruikelijke vragen naar arbeidssatisfactie. Werkers die van nature gelukkig zijn scoren hoog op arbeidssatisfactie ook al zijn de omstandigheden niet zo goed, terwijl werkers met een depressieve inslag eerder negatief oordelen over arbeidsomstandigheden die eigenlijk niet zo slecht zijn. Dit selectie-effect valt weg als naar het verschil in stemming thuis en op het werk gekeken wordt.

LITERATUUR

Becker, H. (2006)

Bestaan er geluksprotocollen in de zorg?

Humanistiek, 7: 44-55

Boelhouwer, R. (2014)

Kwaliteit van leven: Leefsituatie en geluk

In Bijl, R. & Boelhouwer, J.(Redactie), 'De Sociale Staat van Nederland. 2014', Sociaal en Cultureel Planbureau SCP, pp. 279 - 304

Herzberg, F. (1966)

Work and the Nature of Man

Cleveland USA, World Publishing.

Pomp, M, Brouwer, W & Rutten, F. (2007)

QALY-tijd, Nieuwe medische technologie, kosteneffectiviteit en richtlijnen

Centraal Planbureau, Den Haag CPB document 152

Rood, N. (2009)

Jobmeter 2009

Ausems en Kerkvliet, arbeidsmedisch adviseurs – Hof van Twente

VanCampen, C., Bergsma, A. Boelhouwer, J., Boerefijn, J. & Bolier, L. (Redactie) (2012)

Sturen op geluk: Geluksbevordering door nationale overheden, gemeenten en publieke instellingen

Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), Den Haag

Veenhoven, R. (1984)

Conditions of happiness

Reidel (nu Springer), Dordrecht

Veenhoven, R. (2012)

Sturen op geluk, is dat mogelijk en wenselijk?

In VanCampen et. Al (Red.) Sturen op geluk: Geluksbevordering door nationale overheden, gemeenten en publieke instellingen, Sociaal en Cultureel Plan Bureau (SCP) Den Haag, blz 34-47

Veenhoven, R. (2014)

Happiness Adjusted Life Years (HALY)

In: Alex C. Michalos (Ed.) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research
Springer, Dordrecht, Netherlands, 2014. Springer Reference Series, pp. 2641-2643

Veenhoven, R. (2014a)

World Database of Happiness: Archive of research findings on subjective enjoyment of life

Erasmus Universiteit Rotterdam. Beschikbaar op <http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl>

Veenhoven, R. (2014b)

Bibliography of Happiness

World Database of Happiness,

Directe link: http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_bib/bib_fp.php

Veenhoven, R. (2014c)

Correlates of Happiness

World Database of Happiness

Directe link: http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_cor/cor_fp.htm

Warr, P. (2007)

Work, happiness and unhappiness

Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates,

NOTES

² In de Jobmeter 2009 (Rood 2009) was de gemiddelde tevredenheid met het werk in dat jaar 6,6, terwijl de gemiddelde levensvoldoening op de zelfde 1-10 schaal toen 7,9 was (World Values Survey 4)

³ Quality Adjusted Life Years; zie daarvoor o.a. Pomp e.a. 2007. Als 'Quality' gemeten wordt met geluk word toek wel van HALY's gesproken (Veenhoven 2014)

⁴ http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_pub/list_stud.php?popid=2 Findings on happiness in adolescents

⁵ http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_pub/pub_fp.php 'institutional living'

⁶ http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_cor/top_sub.php?code=E2 E.2.2.5 Unemployment

⁷ Bibliography of Happiness (Veenhoven 2014b), section Q **Consequences of Happiness**

⁸ <http://www.centerdata.nl/nl/survey-onderzoek/dnb-household-survey-dhs>

⁹ Bijvoorbeeld www.gelukswijzer.nl

Schema 1

Kwaliteiten van leven

Tabel 1. Kwaliteiten van leven

	<i>Extern</i>	<i>Intern</i>
<i>Levenskansen</i>	Leefbaarheid	Levensbekwaamheid
<i>Levensuitkomsten</i>	Nut	<i>Satisfactie</i>

Bron: Veenhoven 2000.

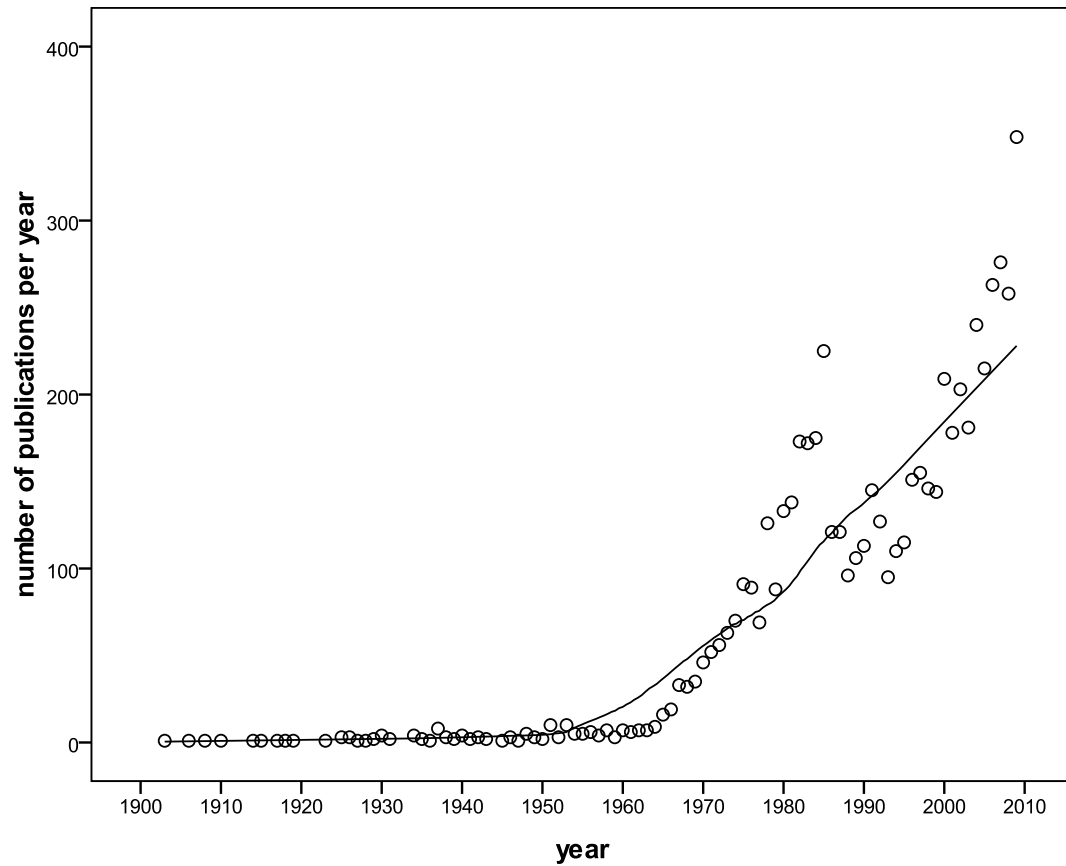
Schema 2

Vormen van satisfactie

	<i>Voorbijgaand</i>	<i>Duurzaam</i>
<i>Levensdeel</i>	Genietingen	Deelsatisfacties
<i>Leven als geheel</i>	Topervaring	<i>Levensvoldoening</i> (geluk)

Schema 3

Groei wetenschappelijke publicaties over geluk



Bron: Bibliography of Happiness (Veenhoven 2014b)

Schema 4

Resultaten van onderzoek naar arbeidsomstandigheden en levensvoldoening van medewerkers

<i>Arbeidsomstandigheden</i>	<i>Verband met geluk medewerkers</i>			
	<i>Onder alle medewerkers</i>			<i>Uitsplitsing tussen specifieke typen medewerkers</i>
	<i>Cross-sectioneel</i>		<i>Follow-up</i>	
	<i>Ruwe correlatie</i>	<i>Partiële correlatie</i>		
Organisatiegrootte				Alleen managers
Organisatieverandering	0 0	0		
Sector				
• Overheid (vs.bedrijfsleven)	- + 0			
Positie in de organisatie				
• Vaste aanstelling		0		
• Kans op ontslag	0	--		
• Promotiekansen	0 0	+		
• Salaris (vs uurloon)		+		
Sociaal klimaat				
• spanningen	-	-		
• communicatie	+ 0			
• interactie met collega's				
• informele relaties op werk	+ 0			
• omgang met andere afdelingen	0			
• waardering collega's	+			
Werkdruk				
• werkuren	0 0 0 0	0 0 0 0	0	
• ervaren belasting	0	0 + - 0		Positief als werker belasting in eigen hand heeft. Negatief als dat niet het geval is
- overbelasting	--	--		
- onderbelasting		--		
Autonomie				
• Stijl leidinggevende steunend	0 +			

• Zelfstandige taakuitvoering	++0+0	0+		
• Invloed in organisatie		0+		
Taken				
• verantwoordelijkheden		0		
• complexiteit taken		0		
• onduidelijkheid rol		0		
• emotioneel belastend werk	0			
• varieteit	+			
Voorzieningen				
• training on the job	0			
• ouderschapsregelingen	+++++++			Zelfde effect bij vaders en moeders
Overall oordeel over arbeidsomstandigheden		0		

Bron: World Database of Happiness, 'Correlational Findings (Veenhoven 2014c)', subject 'Work: conditions' (code W4)