

A black and white photograph of a hand holding a smartphone. The phone's screen is white and displays the text "IT'S 9AM AND YOU'RE HAPPY." in a bold, sans-serif font. At the bottom of the screen, the word "MINDSPACE" is written in a smaller, all-caps, sans-serif font. The background is a blurred indoor setting with various objects and lights, suggesting a workshop or office environment. The lighting is soft, and the overall tone is positive and motivational.

GELUK ALS HOOGSTE DOEL VAN ELK MERK?

GUY VAN LIEMT

49

Marketing moet gaan over het creëren van vraag naar de producten van de organisatie door in te spelen op de behoeften en verlangens van mensen, om zo bij te dragen aan hun geluk. In dit vervolg op mijn artikel in HMR 200 zal ik nader ingaan op de vraag: in hoeverre moet de missie van organisaties en merken om het bevorderen van geluk gaan? Daarvoor ga ik eerst in op wat een goede 'missie' is en op de verwarring met het begrip 'visie'. Daarna zetten we de stap naar wat geluk nu eigenlijk is, wat geluk in relatie tot bedrijfseconomie, organisaties en persoonlijk leiderschap inhoudt en we gaan in op de moed van het eerlijke verhaal.

DE MISSIE

In mijn eerste artikel heb ik uiteengezet dat een merk onder meer betrekking heeft op personen, locaties, karakters, media en winkels, en maakten we het onderscheid tussen productmerken, organisatiemerken en orgpromerken. Dit onderscheid geldt tevens voor de missie; van oudsher betreft de missie vooral de organisatie, maar ook producten en mensen kunnen een missie hebben. Voor de missie van een productmerk kun je de term 'merkmissie' gebruiken, voor een persoon 'persoonlijke missie' en voor een organisatie 'organisatiemissie'.

Het centrale idee is dat de missie het allerbelangrijkste, het meest ultieme doel beschrijft. Geen tijdgebon-

den doel maar een tijdloos ('eeuwigdurend') doel. Wat wil je uiteindelijk bereiken of waaraan wil je wezenlijk bijdragen? Wat is het hoogste of ultieme streven? Wat is de roeping, de belangrijkste opdracht of taak die je je stelt? De missie verwoordt het bestaansrecht van de organisatie of het merk: de reden 'waartoe zij op aarde is'. In plaats van 'het hoogste doel' wordt ook wel 'het hogere doel' gebruikt - omdat er in theorie meerdere hogere doelen kunnen zijn, gaat mijn voorkeur uit naar het hoogste doel. Inhoudelijk vergelijkbare begrippen zijn 'purpose' en 'why'.

Een goede missie heeft twee belangrijke functies. Het is *richtinggevend* voor de activiteiten, een handelingsperspectief, en leidraad voor de doorvertaling naar de concretere organisatiedoelen. Daarom moet de missie

als een doel geformuleerd worden. In de praktijk zie je nog regelmatig missies die niet het karakter van een doel hebben.

Een goede missie is bovendien *zingevend*, en daarmee inspirerend. Het geeft immers antwoord op de vraag: ‘Waarom kom ik iedere dag mijn bed uit en waarom is dat relevant of van betekenis voor anderen?’ Het geeft betekenis aan de organisatie, aan mensen en aan merken. De missie als het zingevende doel. Primair voor de medewerkers, maar eigenlijk voor alle belangrijke stakeholders of doelgroepen van de organisatie of het merk. Een bekende uitspraak van Sinek in dit verband is: ‘People don’t buy what you do. People buy why you do it.’

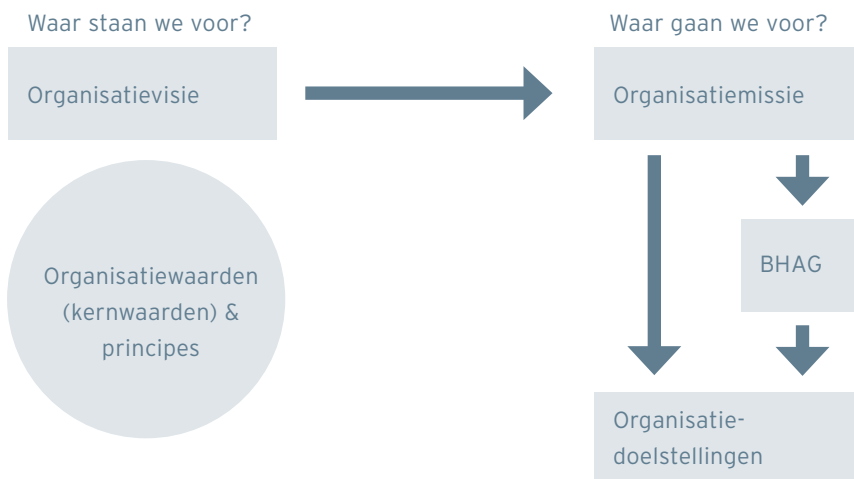
Voorbeelden van bekende missies zijn:

- Defensie: Wij beschermen wat ons dierbaar is.
- De Vegetarische Slager: Onze missie is het bevrijden van dieren uit de voedselketen door een volledig én lekker alternatief te bieden voor dierlijk vlees.
- Coolblue: Wij willen een voorbeeldbedrijf zijn op het gebied van klantgericht ondernemen.
- Tony’s Chocolonely: From our farmers and suppliers to our fans, our mission is to give people a fair chance to be happy.

VISIE

In het verlengde van het begrip missie kijken we naar het begrip visie. Twee begrippen die vaak in één adem worden genoemd, maar in de toepassing nog regelmatig voor verwarring zorgen. Als een missie het hoogste doel beschrijft, wat is dan een visie en hoe verhouden de visie en missie zich tot elkaar? Vaak wordt de visie gedefinieerd als het gewenste langetermijnperspectief van een organisatie. Een definitie zoals die ook op Wikipedia staat. In deze opvatting is de visie logischerwijze afgeleid van de missie: de missie als bestaansrecht van de organisatie wordt doorvertaald naar het gewenste langetermijnperspectief voor de organisatie. Ik heb twee problemen met deze opvatting van visie. Het eerste is dat de visie, net als een missie, geformuleerd wordt als een doel. Omdat er, zeker op organisatieniveau, nog andere soorten doelstellingen zijn, wordt het een beetje een ratjetoe. Naast missie en visie hebben veel organisaties concrete organisatie-doelstellingen met een korte tijdshorizon van een tot drie jaar. En een BHAG, ook wel *moonshot* genoemd, afgeleid van het beroemde doel dat J.F. Kennedy in 1961 formuleerde: ‘We’re going to put a man on the moon before the end of the decade’. ‘Audacious’ betekent gedurfd, gewaagd; daarom wordt dit ook wel het gewaagde of gedurfde doel genoemd. Uiteraard heb

FIGUUR 1 ORGANIZATIONAL PHILOSOPHY GUIDE



je meer tijd nodig om een dergelijk doel te realiseren. Een BHAG is een concrete ambitie, droom of verlangen over wat je wilt bereiken. Een droomdoel. Google werkt bijvoorbeeld veel met moonshots.

In mijn optiek volstaan drie doelen met drie tijdshorizons. Ten eerste de abstracte en ‘eeuwigdurende’ missie, ten tweede de doorvertaling naar een BHAG of moonshot als een concreet doel op middellange termijn, en ten derde de doorvertaling naar concrete organisatiedoelstellingen voor de korte termijn – in de geest van de wijze woorden van Desmond Tutu: ‘How do you eat an elephant? A bite at the time’. Een vierde doel in de vorm van een visie is onnodig en vergroot zelfs de kans op verwarring en onduidelijkheid.

Het tweede probleem is dat deze opvatting van visie regelmatig leidt tot weinig inspirerende en zelfs enigszins narcistische ‘visies’. Regelmatig in de overtreffende trap geformuleerd: de grootste, de beste, de langste. Punt is dat dit vooral inside-out is geredeneerd waardoor het iets exclusiefs (niet inclusief) krijgt: ‘ik win/jij verliest’ - narcistisch, egoïstisch, ijdel. Mocht je een dergelijke doelstelling willen formuleren? Gebruik dan de BHAG of moonshot! Een goede BHAG kent een tijdslimiet en is ondubbelzinnig geformuleerd: op uiterlijk 31 december 1969 konden de Amerikanen ondubbelzinnig vaststellen of ze hun gewaagde doel gehaald hadden of niet.

In mijn optiek moet de visie een outside-in benadering beschrijven: de kijk (opvatting, mening, overtuiging, zienswijze) van de organisatie of het merk op de maatschappij (maatschappijbeeld), op mensen (mensbeeld) en op de markten waarin wij opereren (marktbeeld)? Deze drie manieren van kijken kun je beschouwen als de 3M’s van visie. Bedoeld als hulpmiddel om een visie te formuleren is het idee om vooral die zaken te benoemen waar je als organisatie of merk een *eigenwijze* mening over of kijk op hebt. Wees eerlijk en uitgesproken, dan weten stakeholders waar je voor staat. Deze benadering vergroot de kans dat je als organisatie of merk een vernieuwende opvatting, overtuiging of zienswijze toevoegt aan de dialoog (‘novel point of view’) waarmee het een bron van

‘thought leadership’ kan worden. Als een merk een *gedachtegoed* is, dan kan een visie daar een belangrijk en krachtig onderdeel van zijn. Zowel de missie als de visie maken deel uit van de identiteit, of dat nu van een organisatie-, persoonlijk of productmerk is. Voor een organisatie geldt dat de missie, net als de BHAG, een doel is en deel uitmaakt van het ‘Waar gaan we voor?’-deel van de identiteit is en dat de visie met de kernwaarden & principes deel uitmaakt van het ‘Waar staan we voor?’-deel (zie figuur 1). In deze opvatting is de visie dus niet afgeleid van de missie, maar gaat hier juist aan vooraf: de visie vormt het kader en de context voor de missie. Eerst de visie, dan de missie.

Bekende voorbeelden van visies of onderdelen daarvan zijn:

- Nike: If you have a body, you’re an athlete
- LEGO: Children are our role models
- Buurtzorg: Mensen in de zorg kunnen heel goed zelf bepalen hoe zij hun zorg het beste aan patiënten kunnen geven
- Zeeman: Goede en mooie kleding hoeft niet duur te zijn als je het eenvoudig houdt

GELUK ALS HOOGSTE DOEL VOOR ELK MERK: WELK GELUK?

Hiermee zijn we aanbeland bij de centrale vraag: in hoeverre zou de missie van iedere organisatie of van elk merk moeten gaan over het ‘bevorderen van geluk’? Om die vraag te beantwoorden, moeten we eerst twee andere vragen beantwoorden. De eerste is: het geluk van wie? Het geluk van de eigen medewerkers, van de directie, van de aandeelhouders, van de klant of zelfs het geluk van de samenleving als geheel? De tweede vraag is wat we in dit verband onder geluk verstaan? Laat ik hiermee beginnen.

Geluk kun je opvatten als het maximaliseren van genot, van plezier - de zogenaamde geluksmomentjes. Een goed glas wijn, een fijn gesprek, een opkomende zon of een intense knuffel. In onderstaande figuur 2 met de verschillende vormen van geluk zitten we dan

FIGUUR 2 VERSCHILLENDE VORMEN VAN GELUK

	voorbijgaand	duurzaam
deel van het leven	plezierige ervaring (genieting, geluksmoment)	domein-satisfactie (bijv. werkgeluk)
leven als geheel	topervaring (kick, euforie, bucket list)	levensvol-doening (kwaliteit van leven)

linksboven. Je kunt geluk echter ook opvatten als het maximaliseren van topervaringen (“peak experiences”). Zoals grotere dromen en verlangens van mensen, al dan niet in de vorm van de bekende bucket list (linksonder). Denk aan het (binnen vier uur) lopen van een marathon, het schrijven van een boek of het beklimmen van een berg. Topervaringen leveren een intenser geluksgevoel op dan de gewone of alledaagse plezierige ervaringen. Gedurende een bepaalde tijd zie je alles door de bekende roze bril. Dit geldt voor positieve topervaringen, maar evenzeer voor minder plezierige topervaringen.

Plezier, en af en toe een topervaring, zijn wezenlijk in het leven, maar leveren geen *duurzaam geluk* op. Duurzaam geluk kun je ervaren in een bepaald levensdomein (rechtsboven). Denk aan je liefdesrelatie, gezin of familie en andere sociale relaties. En je gezondheid, je financiën, je werk, je vrijetijdsbesteding. Op al deze domeinen kun je je afvragen of je daar tevreden, blij, gelukkig mee bent. Dit wordt wel domeinsatisfactie genoemd. Het is een vorm van welbevinden of welzijn (als letterlijke vertaling van ‘well-being’). Doorgaans is deze redelijk stabiel in de tijd en verandert slechts tijdelijk of permanent door belangrijke gebeurtenissen. Zoals een scheiding, overlijden, verslaving, ziekte, grote schulden of ontslag. Het gegeven dat je gelukkig bent met bijvoorbeeld je werk (je gezondheid, je financiën), betekent niet automatisch dat je tevreden bent met het leven als geheel.

Uiteraard verschilt het gewicht dat iemand aan een bepaald levensdomein toekent per persoon en kan dit met de tijd veranderen.

De meest complete en duurzame opvatting van geluk is de mate waarin iemand zich doorgaans prettig voelt en alles bij elkaar genomen tevreden is met zijn of haar leven als geheel (rechtsonder). Ongeluk hoort hier dus nadrukkelijk bij, het is simpelweg een onderdeel van het leven. Deze vorm van geluk raakt zowel de emotionele kant, het *gevoelsmatig geluk*, als de rationele (cognitieve) kant, het *verstandelijk geluk*. Beide zijn persoonlijk en subjectief, maar daarom niet minder waar. Deze vorm van geluk wordt ook wel met levensvoldoening of (een hoge) kwaliteit van leven aangeduid. Als geluk in deze vorm wordt opgevat, is er intrinsiek niet zoveel op tegen als *iedere* organisatie of merk dit als zijn of haar purpose, missie, ofwel als hoogste doel zou omarmen.

HEB JE DE MOED OM HET EERLIJKE VERHAAL TE VERTELLEN?

Eén van de grootste kritiekpunten op ‘purposeful positioning’ of op het purposedenken van organisaties is ‘greenwashing’ of ‘purposewashing’. Greenwashing wordt vooral gebruikt bij kritiek op het duurzaamheidsbeleid van veel organisaties, maar ook bij oneigenlijk ‘purpose-denken’. In essentie komt die kritiek erop neer: ‘Ze menen het niet. Het gaat ze louter en alleen om imago en reputatie. Het is vooral voor de Bühne. Het zijn woorden, geen daden. Als puntje bij paaltje komt, dan kiezen organisaties tóch voor efficiëntie of voor geld, en voor de aandeelhouder boven de eigen medewerkers, de samenleving, de mensheid, dierenwelzijn of de natuur. En de producten, hoe die ‘gesourced’ en geproduceerd worden én hoe die geprijsd worden, zijn helemaal niet zo ‘purposeful’.

Daarom gaat het bij het formuleren van een missie, vooral om het *eerlijke of moedige verhaal*. Vaak gaat het niet mis met de nobele intenties van een orga-

nisatie waarmee je in een rol als medewerker, klant, aandeelhouder, partner of leverancier een relatie hebt. Meestal gaat het mis als de organisatie of het merk een ander, vaak ‘mooier’ plaatje of verwachting schetst naar de binnen- of buitenwereld dan dat zij waarmaakt. En daarmee eigenlijk niet eerlijk en niet trouw is aan waar zij werkelijk in zegt te geloven en voor staat. Het gevolg is dat we als medewerker, klant, aandeelhouder of partner op basis van het valse c.q. verkeerde plaatje de relatie met de organisatie of het merk aangaan. Zoals professor Paul de Blot het benoemde: ‘Er is bij organisaties vaak een groot verschil tussen de primaire taal en de secundaire taal.’ Het is dus op zichzelf niet erg als een organisatie als werkelijke doel heeft om ‘zoveel mogelijk geld binnen te harken’ – en zelfs als ze daarin keuzes maakt ten koste van de mensheid, de planeet of de samenleving – *zolang de organisatie daar maar eerlijk over is*. Natuurlijk heb ik daar een moreel oordeel over. Het allerbelangrijkste echter, is dat een organisatie of merk eerlijk is. Zodat eenieder (medewerker, klant, aandeelhouder of partner) op de juiste gronden kan besluiten óf en wélke relatie zij met die organisatie of dat merk wil aangaan, zonder misleiding. Ter illustratie, het probleem van Sywert van Lienden zit natuurlijk in het buitensporig veel geld verdienen aan mondkapjes, in zeer korte tijd en zonder noemenswaardig risico tijdens de hoogtijdagen van de coronacrisis. Maar de reden dat weinigen nog met hem te maken willen hebben, laat staan zaken met hem willen doen, is dat hij er niet eerlijk over was en de zaak nobeler voordeed.

Resumerend, als je geluk opvat als kwaliteit van leven, levensvoldoening of welbevinden, én als dat echt het allerhoogste doel is van de organisatie of het merk – dus als dat het echte eerlijke verhaal is – dan is er niet zoveel op tegen. Sterker nog, er is dan zelfs veel voor te zeggen als een merk het vergroten van of het bijdragen aan het geluk van mensen of een bepaalde groep mensen als zijn missie heeft. Maar, als dat niet zo is, als je dus een ander belangrijkste of hoogste doel hebt, dan is het zowel logischer als eerlijker om dát als missie te kiezen. Dat klinkt heel eenvoudig – en dat is het ook.

VISIE, WAARDEN EN OPERATIE

De keuze om het eerlijke verhaal te vertellen, valt onder het ‘Waar staan we voor’-deel van de identiteit (zie figuur 1) en hangt samen met de kernwaarden & principes (core values & principles) en met de visie van de organisatie of het merk. Je kunt hierin het verband zien met in elk geval twee van de 3M’s van visie: 1) het mensbeeld van de organisatie; en 2) het beeld over de rol die de organisatie te vervullen heeft in de maatschappij waarin zij opereert en waarvan zij deel uitmaakt. Dit is zo fundamenteel dat ik zelfs durf te stellen: *Niet de missie of purpose maakt het verschil, het mensbeeld maakt het verschil*. De kernwaarden & principes zijn een vertaalslag van onder meer het mensbeeld; als het goed is, is het mensbeeld hierin verankerd. Om green- of purposewashing te voorkomen, is cruciaal hoe dit wordt vertaald en ingebed in de *operatie*, in het gedrag en in de systemen en processen inclusief ‘checks & balances’. Goede systemen & processen zijn erop gericht om het handelen van mensen binnen de organisatie te faciliteren en om bij te dragen aan het bereiken van de missie op een manier die congruent is met de waarden & principes.

HET RENDEMENT VAN GELUK

Hiervoor heb ik gesteld dat het op zichzelf niet erg is als een organisatie als missie heeft om zoveel mogelijk geld binnen te ‘harken’ – en zelfs als ze daarin keuzes maakt die ten koste gaan van de mensheid, de planeet of de samenleving – *zolang de organisatie daar maar eerlijk over is*. Zo makkelijk zal ik me hier niet vanaf maken.

Veel ondernemers, bestuurders en leiders denken dat het bevorderen van geluk niet samengaat met economisch gewin. Alsof dit tegenstellingen zijn: het een óf het ander. Niets is minder waar. Ten eerste speelt geld wel degelijk een wezenlijke rol bij geluk. Voor zowel een organisatie als een mens geldt dat je geld nodig hebt om in je behoeften te voorzien, om een bepaalde mate van kwaliteit van leven te realiseren. Geld is dus een *middel*, een ‘resource’, een belangrijk

overleven. Niet per se de sterksten. Dat geldt voor organisaties ook. Het is *in het eigen belang* om echt aandacht te hebben voor en goed te zorgen voor de groep, voor het huishouden. Als het goed gaat met de groep, gaat het goed met jou. ‘Leaders eat last.’ Dat is economie, dat is persoonlijk leiderschap en een voorbeeld van visie. De leider is verantwoordelijk voor *alle* leden van het huishouden. Veiligheid zal een steeds belangrijker thema worden, zowel fysieke als psychologische veiligheid. Goede leiders zorgen dat mensen zich veilig voelen. Wat is jouw *legacy*, jouw nalatenschap, als leider? Wat wil je als leider van een organisatie of merk tijdens je werkende leven creëren dat houdbaarheidswaarde heeft, dat vruchtbare gronden genereert waarop verdere bloei kan plaatvinden? Waarop je later tevreden of met trots kunt terugkijken om wat je hebt gecreëerd en nalaat? Het spreekt voor zich dat je dit moet doen in je *actieve periode* als leider, terwijl je nog leider bent, terwijl je nog in functie bent. Als je niet meer actief bent, is jouw tijd wat dat betreft voorbij. Kans verkeken. Dan kun je er niets meer aan veranderen en ben je te laat. Dan moet je het doen met hoe je er zelf op terugkijkt en hoe anderen je leiderschap beoordelen. In hoeverre zie je het als leider als jouw taak om de organisatie als een integraal onderdeel van de samenleving door te geven aan de volgende generatie? In hoeverre ben je bezig om de organisatie weerbaarder, flexibeler, duurzamer, liefdevoller, inclusiever of diverser en daarmee fitter te maken? Zie je het als leider van een organisatie of merk als je verantwoordelijkheid om positief bij te dragen aan de samenleving – of zie je dat niet als je taak en verantwoordelijkheid? Opnieuw benadruk ik dat alle antwoorden goed zijn. Bij voorbaat. Het enige, in die zin ‘foute antwoord’ is, dat je hier als leider tijdens je niet bewust over nadenkt.

YOU KNOW

Toen ik zelf, inmiddels bijna twintig jaar geleden, met een achtergrond bij Procter & Gamble, maar ook even gesnuffeld bij Unilever en Shell, als onderdeel van een soort zelfhulp cursus waar ik toen aan meedeed, net

als de andere deelnemers mijn eigen identiteit in drie bijvoeglijke naamwoorden moest omschrijven, en – slechts met het steeds opnieuw herhalen van dat ene zinnetje – de rest van de groep moest overtuigen, tot en met de laatste persoon (en dat waren er zestig) dat die drie woorden ook echt mijn identiteit weergaven, kwam ik tot: ‘I am a loving, caring and courageous man.’ Met de tijd ben ik steeds beter gaan begrijpen waarom ik tot precies deze woorden kwam.

Zoals we nu zeggen over de tijd van de slavernij: ‘Hoe hebben jullie zo met mensen om kunnen gaan?’, zal er een tijd komen waarin de mensen over onze tijd zullen zeggen: ‘Hoe hebben jullie zo met de natuur en met dieren om kunnen gaan?’ Ik geloof dat het onze taak en verantwoordelijkheid is om een stem te geven aan dat wat leeft, maar wat in een andere taal communiceert, een taal die we nog niet kunnen verstaan of begrijpen: de dieren, de aarde en de mensen die het moeilijk hebben, of die moeilijk kunnen meekomen in het ingewikkelde systeem dat we hebben gecreëerd. Dat is volgens mij inclusiviteit.

In een indrukwekkend filmpje (‘The story of DSM through the eyes of CEO Feike Sijbesma’ dat je op YouTube kunt vinden) vertelt voormalig CEO van DSM Feike Sijbesma over een ‘life changing’ moment toen hij in Afrika was en een moeder hem opeens haar baby in zijn handen drukt begeleid met slechts twee woorden: ‘You know’. Woorden waarvan hij aangeeft dat hij deze de rest van zijn leven niet meer zal vergeten. Dit filmpje en deze twee woorden ‘You know’ deed me denken aan die ene zin die voor iedereen heel duidelijk zichtbaar in de ruimte hing tijdens de cursus die ik net beschreef: ‘What do you pretend not to know?’

ADVIEZEN

1. Denk goed na over wat het werkelijke hoogste doel is van de organisatie of van het merk, en formuleer dát als missie, purpose of 'why'. Zorg dat het richtinggevend, zingevend en inspirerend is voor medewerkers en alle andere stakeholders en belanghebbenden.
2. Aan de missie gaat de visie vooraf. Gebruik de visie om de eigenwijze en bij voorkeur vernieuwende kijk, mening of opvatting te beschrijven die je als organisatie of merk hebt over de maatschappij, mensen en de markten waarin je actief bent.
3. Heb de moed om het eerlijke verhaal te vertellen: waar je voor staat en waar je voor gaat als organisatie of merk, zodat er geen verschil zit tussen de primaire en de secundaire taal en je 'purposewashing' voorkomt. Moedig anderen aan om ook het eerlijke verhaal te vertellen, faciliteer hen daarin.
4. Zorg dat dit gedachtegoed vertaald wordt naar en congruent is met de andere delen van de identiteit zoals de kernwaarden & principes, en verankerd wordt in de operatie, in de systemen en processen, en in het gedrag en handelen van de mensen die de organisatie of het merk belichamen en vertegenwoordigen.
5. Vat je taak als leider op als het goed zorgen voor álle leden van je huishouden, of dat nu een gezin, organisatie of maatschappij is. Naast mensen horen daar ook dieren, de natuur en de planeet bij. Dat is inclusief denken: ik win/ jij wint/ wij winnen.
6. Goed zorgen gaat over veel meer dan alleen geld en goed zorgen gaat niet alleen over het welbevinden nu maar ook straks. Toekomstbestendig maken, duurzaam maken. Het is niet 'of/of' maar 'en/en'. Alles is met elkaar verbonden.
7. Zorg dat iedereen zich bewust is dat die achter het stuur van zijn eigen bus moet zitten, maar realiseer dat niet iedereen daartoe evengoed in staat is. Zorg daarom dat er aandacht en ruimte is voor álle leden van de organisatie om een wezenlijke bijdrage te kunnen leveren aan het realiseren van de missie van de organisatie of het merk én aan de door hem of haar gewenste kwaliteit van leven. In een steeds complexere wereld zal dit

steeds belangrijker worden.

8. Denk na over je nalatenschap, je 'legacy': welke vruchtbare grond wil je hebben gecreëerd waar anderen op voort kunnen bouwen? Doe dat wanneer je nog actief bent en invloed kunt uitoefenen. Straks is te laat.
9. What do you pretend not to know?

Literatuur

Bovenberg, A.L. (2016). Liefde als het hart van de economie. *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, jaargang 70, nr. 3/4 Inzicht in drijfveren III, 92-102.

Brown, B. (2012). *Daring greatly*. Gotham Books (Penguin).

Collins, J. & Porras, J.I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.

Harari, Y.N. (2014). *Sapiens - A Brief History of Humankind*. Penguin Random House.

Heijne, S. & Noten, H. (2020). *Fantomgroei - waarom we steeds harder werken voor steeds minder*. Business Contact.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

Liemt, G.E. van & Koot, G. (2021). *Marketingcommunicatie in 14 stappen*. 2e druk. Noordhoff Uitgevers.

Sinek, S. (2009). *Start with Why: how great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.

Sinek, S. (2013). *Leaders Eat Last: why some teams pull together and others don't*. Penguin.

Veenhoven, R. (2014). Inleiding: wat is geluk? In: *Het Rendement van Geluk, inzichten uit wetenschap en praktijk*, 17-26. SMO.

--

Guy van Liemt is bedrijfseconoom en register marketeer.

Na internationale stages bij Unilever en Shell heeft Guy in verschillende brand management en marketingfuncties gewerkt bij Procter & Gamble. Met Gert Koot schreef hij het studieboek *Marketingcommunicatie in 14 stappen*. Daarnaast is hij actief als spreker en is hij executive director van EHERO (Erasmus Happiness Economics Research Organization), onderdeel van de Erasmus Universiteit. In die hoedanigheid is Guy programmadirecteur van onder meer de executive programs 'Grondslagen van Geluk', 'Het Rendement van Geluk' en 'Liefde in Bedrijf'.

201 / JANUARI-MAART 2022

57