

# Gelukkig aan het werk

In Bergen op Zoom verliezen 1230 productiemedewerkers van Philip Morris hun baan. Er verdwijnt meer dan werk en inkomen. Je werkt om te leven; ook het verlies aan levensgeluk telt.

Blanchflower en Oswald (2011) laten zien hoe groot dat is. Op de vraag “*Taken all together, how would you say things are these days: would you say that you are very happy (3), pretty happy (2), or not too happy (1)?*” geven werklozen een antwoord dat gemiddeld tien procent lager ligt dan van werkenden. Bij een gemiddelde van 2,02 is de regressiecoëfficiënt voor werkloosheid  $-0,23$ . Voor de duiding is het goed te weten dat de coëfficiënt van getrouwd zijn  $+0,23$  is, dat het verschil tussen een universiteitsdiploma en een van de middelbare school  $0,06$  is, en dat  $-0,23$  correspondeert met een permanent inkomensverlies van 100.000 dollar per jaar. Het totale verlies is voor elke werknemer dus pakweg vier tot tien keer het financiële.

Het kan nog erger. In het weekend voordat het massaontslag werd aangekondigd, vermoordde oud-bankier Jan Peter Schmittmann zijn vrouw, gehandicapte dochter en zichzelf, de oudste dochter alleen achterlatend. Hij zat al wat langer zonder werk en was ernstig depressief. De fabrieksarbeiders zullen het zich niet voor kunnen stellen. Hoe kan iemand met zo'n mooie villa en zo veel geld zo ongelukkig zijn? Zijn necrologieën geven het antwoord: Schmittmann was ambitieus, maar niet geslaagd. Dat hij publiekelijk verketterd werd omdat hij acht miljoen euro aan vertrekpremie kreeg (tien miljoen minder dan waar hij recht op had) deerde hem minder dan dat hij niet de erkenning kreeg waar hij naar hunkerde. Hij leefde om erkend te worden en zag werk als middel om die erkenning te verwerven. Zijn verslaving was ernstiger dan die van een roker. Voor de meesten van ons geldt dat werk meer is dan een bron van inkomen. Werk hebben is een signaal dat je capaciteiten bezit om de maatschappij te dienen, een teken van waardering, wat eigenwaarde genereert. Hoe belangrijker de baan, hoe groter de negatieve schok bij ontslag. In dat opzicht hebben de arbeiders bij Philip Morris wellicht nog geluk; zij hebben (hadden) traditionele banen die, relatief, weinig aan directe levensvreugde bijdragen.

Dergelijke fordistische banen contrasteren sterk met die in de dienstensector. Bartling *et al.* (2012) onderscheiden de controlocultuur van het fordisme met een moderne cultuur gebaseerd op vertrouwen. De eerste leidt tot wat zij *bad jobs* noemen: weinig autonomie, slabakken, strenge controle en een lage beloning; de tweede levert *good jobs*: veel autonomie, het resultaat telt, hard werken, en een uitstekende beloning. Om-



**ERIC VAN DAMME**

Hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg

dat een vertrouwenscultuur mogelijkheden tot opportunistisch gedrag van medewerkers biedt, is die structuur alleen levensvatbaar als dat beteugeld kan worden. Strenge selectie van medewerkers is daarom essentieel. Als dat gegarandeerd is, kan men verder de boel de boel laten.

In enkele sectoren bestaan beide culturen naast elkaar. Sommige bedrijven bieden bad jobs aan, kennen veel verloop en een lage productiviteit; in andere zijn er betrokken, goed verdienende werknemers, die veel productiever zijn. Waar het effect van vrijheid op de productiviteit groot is, is de tweede cultuur dominant. Een universiteit is het prototype van een op vertrouwen gebouwde organisatie. Werknemers met good jobs zijn meer

tevreden met hun baan (Bartling *et al.*, 2013). Dat grotere werkplezier maakt hen productiever (Oswald *et al.*, 2014). Het is een vicieuze cirkel: betere banen geven meer arbeidsvreugde, wat tot hogere productiviteit leidt, waardoor er weer betere banen aangeboden kunnen worden.

Schmittmann stelt in een interview, dat bonussen een goed instrument zijn om te motiveren. Maar “geld went snel”, aldus Paauwe (2014), “na een of twee maanden is de blijdschap weg. Een bonus werkt dan ook amper als stimulans voor de toekomst”. Geld is een erkenning voor geleverde prestatie, maar het is een duur en bot instrument. Er zijn betere manieren om te motiveren en te belonen. Het kernwoord is waardering (Forbes, 2014).

Het massaontslag en het familiedrama dwingen tot reflectie. Om te overleven zullen we creatief en productief moeten zijn. Oude wijsheden en moderne wetenschappelijke inzichten wijzen in dezelfde richting over hoe we zowel productiever als gelukkiger kunnen zijn.

## LITERATUUR

Bartling, B., E. Fehr en K. Schmidt (2012) Screening, competition and job design: economic origins of good jobs. *American Economic Review*, 102(2), 834–864.

Bartling, B., E. Fehr en K. Schmidt (2013) Discretion, productivity and work satisfaction. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 169(1), 4–22.

Blanchflower, D. en A. Oswald (2011) International happiness. *NBER Working Paper*, w16668.

Forbes (2014) Appreciation; the key to high performing employees. [www.forbes.com](http://www.forbes.com), 9 april.

Oswald, A. E. Proto en D. Sgroi (2014) Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, te verschijnen.

Paauwe, J. (2014) Een compliment werkt altijd. *Brabants Dagblad*, 4 april.

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.