



Stichting DESOLIDARITEIT

DeSolidariteit Arbeid

Amsterdam, 30-3-2024

Dr. Bert Breij

Prof. dr. Paul Jansen (emeritus)

Drs. Paul Kop

Dr. Jan Kwint

Dr. Rob van Otterlo

Dr. Paul Seegers

Automatische prijscompensatie (en aftopping) en solidariteit

Solidariteit

Het lijkt erop dat in het huidige neoliberale tijdperk de solidariteit tussen burgers zwaar onder druk staat. Het politieke klimaat is sterk gepolariseerd en - althans zo lijkt het - de kloof tussen arm en rijk, of in elk geval tussen lagere en hogere inkomens lijkt de verwijdering tussen de verschillende bevolkingsgroepen te vergroten. In Nederland bestaan geen klassen zoals dat nog steeds wel het geval is in het Verenigd Koninkrijk maar gedeeltelijk zou je die inkomensgroepen nog kunnen zien als klassen. Voortgaande individualisering lijkt het afnemen van solidariteit tussen de verschillende “klassen verder te vergroten”. Op termijn zijn de geschetste ontwikkelingen funest voor een samenleving.

Het heeft er de schijn van dat we elkaar in dit land niets meer gunnen. Is dat zo? Geven we elkaar geen ruimte meer? Hoe waardevol werkt het uit in de onderlinge verhoudingen als de een de ander eens laat voorgaan? Hoe zit het met deze onderlinge ‘solidariteit’ in de zin van de klassieke deugden van ‘vrijheid, gelijkheid en broederschap’? In dit

artikel gaan we niet in op de politieke ontwikkelingen van de huidige tijd, die verdienen een aparte publicatie. We focussen in dit artikel op de psychologische kant van solidariteit in arbeidsorganisaties en niet op de economische kant vanuit de gedachte dat de mens meer is dan een homo economicus.

Er zijn op het werk vanzelfsprekend meerdere instrumenten om solidariteit te bevorderen. Denk aan gezamenlijke werkprojecten of arbeidsverzekeringen. Wij houden hier een pleidooi voor Automatische Prijscompensatie met Aftopping (APMA), dat wil zeggen een vorm van Automatische Prijscompensatie waarbij de hogere inkomens minder gecompenseerd worden dan de lagere inkomens. In deze publicatie kijken we vooral naar de psychologische effecten van Automatische Prijscompensatie met Aftopping (APMA) omdat die een groter ‘solidariteits-effect’ hebben dan een economisch effect. Immers, de bandbreedte tussen reguliere arbeidsinkomens in Nederland is niet enorm groot, wellicht met uitzondering van de exorbitante inkomens van bijvoorbeeld CEO 's van banken en verzekeraars. Eigen ondernemers laten we hier buiten beschouwing, die lopen immers anders dan werknemers constant financieel risico. Dat dit thema actueel is nog eens bevestigd door het feit dat er inmiddels sprake is van "opvallend veel Cao's" waarin centen in plaats van procenten zijn afgesproken (De Groene van 22 februari).

APMA via Cao's komt in de visie van een buitenstaander neer op afgedwongen solidariteit. Nu is er op zich niets tegen een opgelegde maatregel vanuit het principe ‘solidariteit zonder pijn is geen solidariteit’. Toch blijft de vraag hoe APMA wordt beleefd. Wat betekent dit voor arbeidsmotivatie en onderlinge betrokkenheid? Kan opgelegde APMA wel tot betrokkenheid leiden? Voordeel van APMA via de Cao's is dat er niet ieder jaar opnieuw onderhandeld hoeft te worden over de loonontwikkeling in relatie tot de ontwikkeling van de inflatie. Dat scheelt conflicten, onzekerheid, polarisatie en bevordert daardoor juist solidariteit. Dit maakt dat afgedwongen solidariteit niet noodzakelijkerwijze als negatief hoeft te worden ervaren. Maar dan is wel instemming met het doel van de APMA nodig. ‘De sterkste schouders kunnen meer dragen’ zal makkelijker geaccepteerd worden door die sterke schouders als zij zich committeren aan het doel van

APMA, namelijk vergroten van de solidariteit en daarmee de kracht van de organisatie.

Het Psychologisch Contract.

Hoe kan APMA de onderlinge solidariteit versterken? Of wordt APMA alleen gedragen als er al sprake is van een of andere vorm van solidariteit? Kortom, solidariteit realiseren tussen medewerkers in arbeidsorganisaties, hoe doe je dat? In Human Resource Management wordt in dit verband veel gesproken over het ‘Psychologisch Contract (PC) tussen werknemer en organisatie: wat de werknemer denkt van de organisatie te mogen verlangen en wat de werknemer denkt dat de organisatie daartegenover van hem of haar mag verlangen. Het PC is dus een kenmerk van de werknemer. De inhoud van het PC is deels rationeel (opvattingen, meningen), deels emotioneel (gevoelens, waarden). De kern van het PC is eerlijkheid en balans. Dat merk je vooral als het in de ogen van de werknemer wordt geschonden: ‘Zó gaan we toch niet met elkaar om’? Als je medewerkers vraagt wie de ‘partner’ van het PC is dan wordt in plaats van de abstracte organisatie vaak de eigen manager of collega bedoeld. Maar je kunt daarin onderscheid maken: opinies en gevoelens kunnen gericht zijn op meerdere partijen in de organisatie.

Tallos onderzoek wijst uit dat een gebalanceerd PC leidt tot hoge betrokkenheid van de medewerker en tot betere prestaties, meer innovatie en bereidheid te blijven bij de organisatie. Een in de ogen van de medewerker geschonden PC leidt daarentegen tot verloop, en als dat niet kan, tot verzuim en minder werkkwaliteit. Mensen werken bij een bedrijf vanwege de hun betrokkenheid bij de organisatie maar ze gaan bijna altijd weg vanwege hun directe baas waarmee ze geen verbondenheid ervaren. Reden is vaak dat die leidinggevende niet voldoet aan de twee meest essentiële redenen waarom iemand überhaupt voor ~~een~~ hem of haar zou willen werken; medewerkers kunnen zich ontwikkelen en de baas geeft daadwerkelijk om de medewerkers.

Organisaties die gediend zijn bij behoud van hun personeel zijn er dus mee gediend als de waarden en doelstellingen - de missie – van de organisatie werkelijk worden beleefd – en de beste manier daartoe is

als ze worden ‘voorgeleefd’ door de managers. Dan worden ze onderdeel van het PC. De betrokkenheid die zo ontstaat kan leiden tot solidair gedrag. Een “wij” in plaats van “ik” gevoel leidt dan bijvoorbeeld tot het afzien van een stukje hoger loon bij de APMA. De intentie om -vanuit betrokkenheid- solidair te zijn hangt weer af van de verwachting of deze solidariteitsactie voor de medewerker tot een positieve uitkomst in het algemeen leidt. Het gaat om zaken als “zien mijn teamgenoten, of mijn baas mijn solidaire gedrag als positief?”, en: “doen anderen ook mee?”.

Wisselwerking Solidariteit en Automatische Prijscompensatie met Aftopping

Scherp gesteld: waarom zou een meer-verdienende instemmen met minder AP? Vanwege ‘solidariteit’? Maar waarom zou deze solidair (moeten) zijn of worden met een minder-verdienende? Hij betaalt immers al meer belasting. En diens huurverhoging is procentueel, d.w.z. ‘in centen’ een stuk hoger. Organisatiesolidariteit kun je opleggen maar dat werkt het beste als de werkorganisatie wordt beleefd als een gemeenschap: we zitten samen in dit schuitje. Hoe creëer je dan dat wij-gevoel, die solidariteit, dat / die nu in Nederland ver weg lijkt (tegen elkaar i.p.v. voor / met elkaar)?

Hoe zit het? Leidt nu solidariteit tot APMA of leidt APMA tot solidariteit? En in het laatste geval: Zal APMA de solidariteit versterken bij een goed functionerend PC?, dat wil zeggen veronderstelt de positieve uitwerking van APMA op solidariteit de inbedding in een reeds goed PC? Dan komt APMA eerder tot stand in organisaties met een hogere organisatiebetrokkenheid waardoor alle medewerkers bereid zijn in te stemmen met de APMA, ook degenen die financieel gezien anderen, de lager betaalden, laten voorgaan. In dat geval wordt de organisatie ervaren als een hechte gemeenschap. Maar dan rijst natuurlijk de vraag hoe eerst een goed PC te realiseren valt? Niet is uit te sluiten dat er sprake is van een zichzelf versterkende spiraal omhoog in de zin dat APMA ook het PC versterkt omdat APMA de tastbare uitdrukking is van een goed PC.

Werkgevers die behoud en werving van personeel belangrijk vinden, doen er daarom goed aan een werkgemeenschap te behouden of te

krijgen waarin uitdrukking wordt gegeven aan solidariteit tussen hen en hun werknemers, ook tot uitdrukking gebracht door een solidair salarisbeleid dat voor het gehele personeelsbestand geldt. APMA als interventie leidt zo via het PC (aandacht geven, vertrouwen schenken) tot meer betrokkenheid en daardoor tot meer solidariteit. Tevens bevestigt een organisatie die solidair de automatische prijscompensatie aftopt hiermee de binding met het overgrote deel van het personeel. Daarmee is AP met aftopping een middel om betrokkenheid in de zin van solidariteit te bevorderen.

Wat zegt de psychologie hierover? Een goed intern groepsgevoel is het gevolg van het neerzetten van een goede prestatie (voetbalteams worden hechter als ze winnen), en die wordt vooral bepaald door in de betreffende context taakgericht gedrag. Trachten groepsprestaties op te voeren door alleen het groepsgevoel te vergroten is symptoombestrijding. Wat telt is dat de deelnemers toegewijd zijn aan het neerzetten van een goede taak- en teamprestatie en hun gedrag daarop afstemmen. **Dus verbondenheid als teambetrokkenheid ontstaat door samen aan het werk te gaan:** Door elkaar vanuit het werk te ontmoeten en nodig te hebben ontstaat een wij-gevoel. Maar hoger en lager opgeleiden werken nauwelijks nog echt samen. Daardoor is het gevoel van solidariteit abstract, niet doorleefd, en wordt een beroep op solidariteit beleefd als een loos gebaar.

Betrokkenheid als asset

Hedendaagse organisaties zijn veelal netwerken van teams in een kenniseconomie met kenniswerkers, al dan niet in dienst van die organisaties. Continue aanpassing is nodig om te overleven. Markten veranderen, er is veel disruptie, bestaande verdienmodellen zijn niet meer heilig en veilig. Vanuit strategisch oogpunt zijn betrokken medewerkers dus van enorme waarde voor een organisatie. Dat was natuurlijk altijd al zo, maar ‘de knoppen waar we nu aan moeten draaien’ zijn veranderd. Dat is niet altijd makkelijk te begrijpen voor de beslissers die vaak nog opgegroeid zijn met andere markt- en organisatiemodellen. De vraag of solidariteitsdenken van deze tijd is of een nostalgische emotie van oudere generaties is in dit verband relevant. Wij denken van niet. Maar voor acceptatie is het noodzakelijk zich te verdiepen in wat jongere generaties belangrijk

vinden in werk en hoe zij aankijken tegen werk, organisaties, teams, managers en de eigen professie. Hoe zien zij de afstand werkgever – werknemer vanuit economisch, psychologisch, sociologisch en juridisch perspectief. Mogelijk vinden zij solidariteit nog wel belangrijker dan de oudere generaties! Reflectie op invoering van APMA in relatie tot solidariteit brengt dit aspect van een *werkgemeenschap* weer onder de aandacht.

Noot 1: De analyse en beoordeling en beschrijving hebben in gezamenlijkheid plaatsgevonden in de afgelopen 3 maanden. De bovenstaande publicatie is opgesteld door en onder verantwoordelijkheid van het bovenstaande 6-tal. Ze hebben dit gedaan op verzoek van de nieuwe Stichting DeSolidariteit.

Toelichting kunt u krijgen van dr. Bert Breij (06-53314497), een van de scribenten. Hij is ook voorzitter van de Stichting DeSolidariteit.

De Solidariteit Arbeid is een van de 9 autonome thema-units van de Stichting DeSolidariteit. De anderen bewegen zich rond Onderwijs, Wonen, Zorg, Inkomen, Milieu/Klimaat, Cultuur, Democratie/Rechtstaat, Internationaal.

De stichting is een beweging die zich inzet voor een solidair Nederland. DeSolidariteit is gevestigd op de Hoogte Kadijk 31 A te Amsterdam. Deze week zal de stichting zich via een eigen website en andere communicatiemiddelen publiekelijk bekend maken. Daarvoor was ze nog heel kort een Vereniging. De hernieuwde site zal deze week te zien worden onder www.desolidariteit.nl De oude is nog even zichtbaar, maar verandert zich deze week.

Noot 2: De meesten van de scribenten zijn psycholoog HRM/A&O. Hun conductestaten zijn oproepbaar en verkrijgbaar via de secretaris van DeSolidariteit. Richmonde Vos de Wael. richmonde@knowme.nu