

Solidariteit genereren rond diversiteitsmanagement en- praktijken in bedrijven.

Workshop voor de DieGem valorisatieconferentie
op basis van de casestudies
Tower Automotive & De Lijn

Overzicht van de workshop

1. Duiding: Kenmerken van het domein 'Arbeid'

2. Illustratie aan de hand van 2 cases: De Lijn Antwerpen en Tower Automotive Gent

- De eerste case zegt iets over dit vraagstuk op bedrijfsniveau
- De tweede case zegt iets over het lerend netwerk tussen bedrijven

3. Collectief besluit en reflectie vanuit jullie praktijken

Eigenschappen van de diverse werkvloer (1)

- **Overwegend hiërarchische plaats**
met eigen logica (selectieve toegang en efficiëntie centraal)
& ondergeschikte posities van personen in gedwongen nabijheid
- **Vaak sterk 'afgescheiden' plaats** met eigen leerprocessen, gedragscodes, normen en waarden ... die niet noodzakelijk doordringen tot de rest van de leefwereld
- **Bronnen van solidariteit op de werkvloer:**
 - Interdependentie is vaak onderdeel van de arbeidsorganisatie
 - Strijd wordt in grotere bedrijven door de vakbond georganiseerd
 - Ontmoeting is vaak ondergeschikt aan de efficiënte organisatie van het werk
 - Arbeidsgerelateerde waarden en normen domineren op de werkvloer

Eigenschappen van de diverse werkvloer (2)

Economische druk pro diversiteit = economische druk pro flexibele houding van werkgevers tegenover diversiteit op de werkvloer



>Beïnvloed houding tegenover diversiteit<

'Vanzelfsprekendheid' ↔ 'Weerstand' autochtone groep



Actieonderzoek bij de chauffeurs van De Lijn Antwerpen

In samenwerking met actiegroep
« Respect op de Lijn »





Context De Lijn Antwerpen

A-typische werkvloer in complexe bedrijfsstructuur

Bus, tram, stelplaatsen en rustlokalen, de stad, collega's en passagiers...

Gedeelde plaats, onderlinge afhankelijkheid en ontmoeting?



Top-down diversiteitsbeleid op alle niveau's

- 1998 Vlaamse Regering vraagt voorbeeldfunctie in kader van het VESOC-akkoord op vlak van evenredige arbeidsdeelname door allochtonen
- Formeel gecentraliseerd diversiteitsbeleid en – cijfers

'De Lijn wil in haar personeelsbestand komen tot een evenredige verdeling van de kansengroepen zoals die in onze maatschappij voorkomen. Zo'n divers personeelsbestand moet een weerspiegeling vormen van de reizigers die De Lijn vervoert. Zo kan De Lijn een brug slaan naar haar reizigers, waardoor het wederzijds begrip en respect tussen de reizigers en de chauffeur/lijncontroleur groeien. Bovendien zullen de chauffeurs/lijncontroleurs zelf gemakkelijker creatieve oplossingen vinden voor eventuele conflicten.'
(website De Lijn)



Het Werkt!

Snelle toename van het aantal 'allochtonen'
in de stedelijke chauffeursploeg
2006 +/- 5% → 2014 +/- 15%;
stad Antwerpen: 26, 44% (n=+-800)

Diversiteitsbeleid is nog geen diversiteitsmanagement

Bevindingen uit de retrospectieve case study (Moris & Spijkers, 2014)

Top-down diversiteitsbeleid 'werkt',

... maar verstoort ook de sociale omgang op de werkvloer.

Van oudsher sterke solidariteit tussen 'autochtone' (vooral mannelijke, blanke) collega's : De "De Lijnfamilie". Chauffeurs als plantrekkers.

Kloof tussen initiatieven van bovenaf en de werkvloer

- Spanningen rond diversiteit geraken moeilijk opgelost, worden lange tijd niet erkend van bovenaf
 - Nood aan interventies en regels vanuit de directie tegen racisme en discriminatie , bidden op de werkvloer, verlofregelingen, etc...
 - Nood aan begeleiding en bespreekbaarheid van de omgang met diversiteit
- initiatief op de werkvloer zelf wordt een zaak voor werknemers, vakbonden en externe initiatiefnemers...



Actieonderzoek met Respect Op De Lijn



Respect op de Lijn en de ambassadeurs

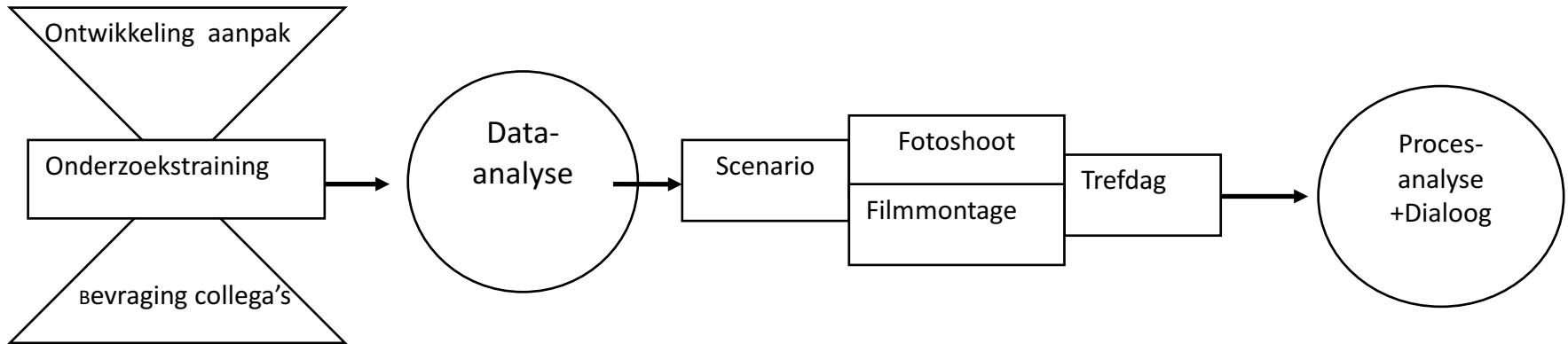


- La pedagogie de l'antiracisme
(Eckmann & Eser Daviolo , 2002)
- Campagnes gericht op zowel passagiers als chauffeurs
- Trefdagen om kwalitatieve ontmoeting in verschil tussen chauffeurs te bewerkstelligen
- Ambassadeurs die respectvol samenleven in diversiteit continue promoten op de stedelijke werkvloer

Probleemstellingen van waaruit Actieonderzoek begon

1. De relatie tussen chauffeurs laat vaak te wensen over en er zijn geregeld spanningen of conflicten die met name gedetecteerd worden door allochtone chauffeurs.
 2. Personeelsleden ervaren onvoldoende aansluiting tussen het diversiteitsbeleid van de directie en de realiteit van de werkvloer.
- ➡ Bevragen van de sociale omgang met collega's en teamgevoel: op welke manieren kan gedeelde plaats en ontmoeting chauffeurs binden?
 - ➡ Zichtbaar maken van de gedeelde identiteit en knelpunten om bespreekbaarheid op de werkvloer te vergroten en dialoog aan te gaan met de directie

Omschrijving van de Interventie

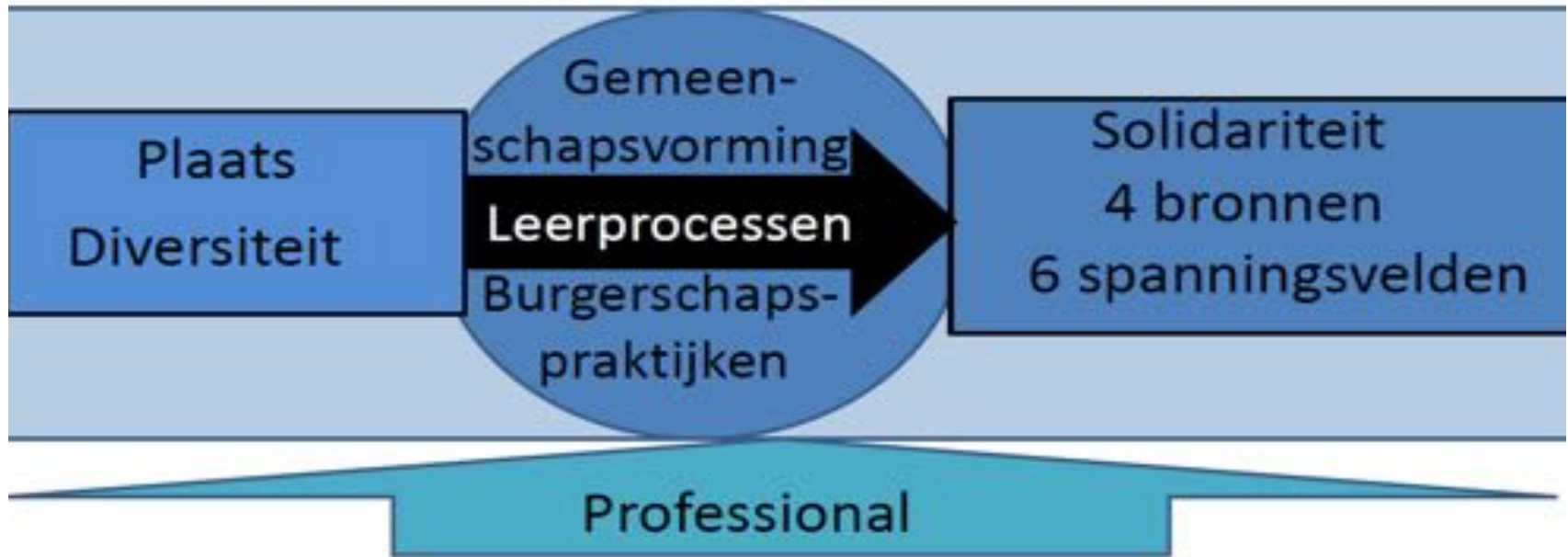


Ambassadeurs als medeonderzoekers opleiden en inzetten bij een bevraging naar collega's over hun onderlinge relaties op de werkvloer

- **Gedeelde plaats** in beeld te brengen via bevraging van chauffeursteam op één lijn
- De **gedeelde identiteit** tastbaar maken via een toonmoment en zo de relatie tussen chauffeurs te verbeteren
- **Leerproces** opzetten bij de ambassadeurs en de directie over de rol van ambassadeurs als professionele intermediairs voor het werken aan solidariteit in diversiteit

Wat hebben we geleerd? (1)

- De werkvloer van de Antwerpse chauffeurs is niet de meest evidente plaats om diversiteit bespreekbaar te maken: ontmoetingen moeten “plaats” kunnen vinden



- Vluchtige ontmoetingen <-> nood aan veilige ruimtes voor dialoog over diversiteit en discriminatie

Wat hebben we geleerd? (2)

- Werkorganisatie beïnvloedt perceptie op gedeelde plaats en interdependentie
 - effect op solidariteit in diversiteit:
 - men ziet zich weinig als ‘team’ tenzij bij negatieve aanvaringen of stoom afblazen
 - Efficiëntielogica beïnvloedt de sense of place; op de werkplek ontwijk je conflict met collega's

Impact van het actieonderzoek?

- Lessen voor DieGem
- Fotofilmje op trefdag
 - Uitgereikte hand van de Antwerpse directie
 - Opmaak van een actieplan voor diversiteitsmanagement
 - Tegenwind vanuit centralistische visie
 - Terug naar af: buiten de structuren om werken aan solidariteit in diversiteit?
- Leerprocessen bij de ambassadeurs
 - Nieuwe rol voor ambassadeurs werkt verstorend; introspectie en in vraag stellen van de manier waarop de eigen werking 'werkt'; met name eigen vertrouwenspositie ontleed na confrontatie met sociale wenselijkheid
 - Valorisatietraject met de Respectwerking

Actieonderzoek Tower Automotive

De Raad van Wijzen ism Dienst
Gelijke Kansen van de Stad Gent

Tower Automotive

bevindingen retrospectieve case

Vaststelling vanuit Tower Automotive: « **Goede praktijk** »

Het succes van die « goede praktijk » afhankelijk van het leerproces op enkele thema's die zorgen voor « divers-sentiviteit »

1. Taal en taaldiversiteit
2. Culturele (h)erkenning
3. Antidiscriminatiebeleid
4. Goede zorg/omkadering in nabijheid

Voorbij diversiteitsplan gaan naar divers-sensitieve cultuur
= Basis van de gedeelde probleemstelling

Aangevuld door een gedeelde analyse dat deze succesfactoren niet gedeeld worden door andere bedrijven. Vorige pogingen tot overbrengen van leerinhoud over diversiteit faalden.

Actieonderzoek Tower Automotive

Hypothese:

Vanuit solidariteit in diversiteit in één bedrijf zoeken naar manier om die over te zetten naar andere bedrijven. Vergt opzetten van leerinfrastructuur, waar positieve betrokkenheid op superdiverse werkvloer ondersteund en gepromoot wordt.

Actieonderzoek:

hoe creëren we een lerende gemeenschap van bedrijven die divers-sentitief is?



Interventie actieonderzoek: Oorsprong

Het idee van dit leerproces opzetten kwam tot stand vanuit “Zwarte Raven presentatie” op VOKA, in april 2016.

Op die leerdag over superdiversiteit op de werkvloer, onderzoekspresentatie over succesfactoren van Tower Automotive in de omgang met superdiversiteit, samen met HR van Tower Automotive.

Bracht veel discussie en vragen op gang van andere bedrijven, dus idee ontwikkelde om met het bedrijf Tower Automotive en de Stad Gent, de vragen en uitdagingen van bedrijven van antwoord te voorzien.

Interventie actieonderzoek

- Bereidheid om te leren over solidariteit in superdiversiteit heeft te maken met **interdependentie**:

Bedrijven hebben er baat bij om de superdiverse werkvloer te managen. Ze zijn afhankelijk van diversiteit op de werkvloer (interdependentie) en angst voor conflicten (rond racisme vanuit autochtonen).

- Op basis van relatie met andere bedrijven, voor wie diversiteit niet vanzelfsprekend is, een lerende gemeenschap opzetten, als gezamenlijke bron van **potentiële solidariteit**:
(1) het delen van superdiverse arbeidsvloer (“plaats”) door HR’s (2) **“interdependentie”** met de superdiverse werkvloer.
- **Leerinfrastructuur opzetten voor solidariteit in diversiteit, waarbij HR’s solidariteit in diversiteit kunnen bewerkstelligen door interdependentie met superdiverse werkvloer**

Omschrijving van de interventie

Leerinfrastructuur opzetten

- **Vraag welk soort leren en welke leergemeenschap?**
 - Peer-to-peer leren geeft vertrouwen en kennisuitwisseling, op basis van interdependentie met elkaar én met de werkvloer
 - Positie van elkaar leren. Opening om zich kwetsbaar op te stellen, en daardoor meer te leren over solidariteit in diversiteit. Gedeelde lotsgemeenschap van bedrijven die solidair is met superdiverse werkvloer.
- **Werking/dynamiek**
 - Ondernemers (HR's) vinden steun en vertrouwen onder elkaar als gelijken. Ze zijn betrokken op elkaar én de kwestie “diversiteit in de praktijk”. Dat zijn 2 dimensies van solidariteit.
 - Ze leren van elkaar omdat de werking van de lerende gemeenschap concreet blijft: **Concrete situaties** via thema's, waardoor ze zich geappelleerd voelen.
 - Kwesties die aan bod komen zijn **eigenlijk “publieke kwesties”**: worden praktisch en technisch gebracht.
- **Doel**

Lerende gemeenschap van bedrijven die “divers-sensitief” wordt, als gedeelde lotsgemeenschap waarin je deelt.

Omschrijving van de Interventie

Leerinfrastructuur opzetten

- **Thematische uitwisseling** als kapstokken voor « een goede praktijk »: kwesties die hen appelleren om te leren over solidariteit in diversiteit.
- **Gedeelde probleemstelling zoeken**: participatieve navraag over thema's waar bedrijven mee worstelen op de werkvloer. Correspondentie uitkomst bevraging aan 4 thema's uit rapport Tower



Omschrijving van de Interventie

Leerinfrastructuur opzetten

- **Spanning** tussen maatschappelijke kant van kwesties versus technische benadering waar praktijk en handvaten naar voor komen: **depolitisering als werkinstrument**.
- Keuze om **bedrijven op elk thema een insteek te laten doen**: zowel illustratie dat « het kan », er handvaten bestaan én peer-to-peer.

Wat hebben we geleerd? (1)

Over leren en leergemeenschap

Leerproces toont de interactie aan tussen 2 leermethodes: (1) het belang van kwalificatie (feitelijke kennis) (2) Het belang van socialisatie.

- Feitelijke kennis opdoen en uitwisselen verhoogt het begrijpen en inzicht, maar verhoogt ook empathie inzake superdiversiteit.
- Kwalificatie staat niet op zichzelf. Feiten gaan gepaard met meningen, twijfels en angsten. Ook die worden uitgewisseld en gekoppeld aan concrete vragen en praktijken van interventie.
- Dit feitelijke inzicht leidt tot socialisatie in de kwesties van superdiversiteit.

Wat hebben we geleerd? (2)

Over burgerschap

- Men wil niet dat kwesties té publiek worden. Alle kwesties blijven zoveel mogelijk technisch en hanteerbaar.
- Publieke kant van kwesties leiden tot conflicten die men niet in de hand heeft: (ANGST): Men wil geen politiek in het bedrijf
- Grenzen van de technische aanpak: Sommige kwesties komen toch terug langs de achterdeur
- Hierarchie van de 4 kwesties bespreken: antidiscriminatie het meest politieke en dus moeilijkste om aan te pakken. Hier blokkeert de subjectivering.



Wat hebben we geleerd? (3)

Over de thematiek van solidariteit in diversiteit?

Interdependentie is een sterke bron van solidariteit. De wederzijdse afhankelijkheid zorgt ervoor dat men gedwongen op zoek moet naar oplossingen om superdiversiteit op de werkvloer hanteerbaar te maken.

Interdependentie zorgt ervoor dat HR's **solidair zijn met elkaar** (herkenbaarheid van de huidige toestand), en **zich solidair moeten opstellen met de superdiverse werkvloer**

Interdependentie op de werkvloer beïnvloeden, kent ook grenzen. Men wil publieke kwesties over superdiversiteit (taal, religie/cultuur, antidiscriminatie,...) als technisch-hanteerbare kwesties benaderen. Daardoor wordt de politieke dimensie en de burgerschapsdimensie ervan beperkt.

Daardoor is de leergemeenschap een solidaire gemeenschap die leert via kwalificatie (**feitelijke kennis**) en socialisatie (**men leeft zich in in de werkvloer**), maar **beperkte subjectificatie** oproept: geen bereidheid al te maatschappelijke kwesties binnen te brengen in het arbeidssysteem.

Conclusie beide cases?

- Betrokkenheid van bedrijfsmanagement en vakbonden is van enorm belang bij het creëren van een divers-sensitieve bedrijfscultuur
- Leerprocessen zorgen voor gelijkaardige vragen en onzekerheden onder werknemers en werkgevers; bespreekbaarheid is een werkpunt omdat kwestie maken van diversiteit destabiliserend werkt
- Solidariteit in diversiteit in arbeidscontext valt of staat bij een sterk anti-discriminatiebeleid

De relatie tussen diversiteitsmanagement & solidariteit in diversiteit

- Diversiteitsmanagement veelal beperkt tot een diversiteitsplan met acties
- Gedragen diversiteitsmanagement
 - mikt op divers-sensitieve arbeidscultuur
 - Vraagt leerprocessen die omgang met superdiversiteit versterken
 - Leerprocessen maken kwesties zichtbaar
 - Drijfveer zijn bronnen van solidariteit: elke bron van solidariteit sterkte en begrenzing
- Ontmoeting als bron is onvoldoende , heeft andere bronnen nodig en moet onderhandelbaar zijn
- Om kwesties publiek te maken, moet men ook letterlijk 'ruimte' creëren

Vragen voor debat

- Welke rol kunnen/moeten/willen professionals (HR's en Vakbonden) spelen in het bespreekbaar maken van diversiteitskwesties?
- Hoe maak jij als professional diversiteitskwesties bespreekbaar in je arbeidsorganisatie of in je netwerk? Wat werkt, wat maakt het moeilijk?
- Hoe ga je om met de spanning tussen de nood aan kwesties van diversiteit bespreekbaar maken enerzijds, en de beperkingen van de werkvloer en werkorganisatie anderzijds? Wat zijn de beperkingen? → Welke plaatsen werken wel/niet om diversiteitskwesties bespreekbaar te maken en conflicten op te lossen?



probleemstelling

Veel bewoners die actief meewerken op de stadsakker vinden geen toegang tot of waardering op de arbeidsmarkt.

- roept vragen op over het heersende arbeidsmarktsysteem;
- wijst op de nood aan verandering van dit systeem willen we ook op de arbeidsmarkt structureel solidariteit ontwikkelen met bewoners uit sociaaleconomisch kwetsbare en cultureel diverse wijken.

Hoe doet de activiteit en de dynamiek op de stadsakker actoren op de arbeidsmarkt in en rond Gent anders kijken naar de organisatie van en de visie op werk?

anders = meer solidair in relatie tot werkzoekenden van zeer diverse afkomst die vandaag erg moeizaam of zelfs geen toegang krijgen tot de arbeidsmarkt.

DIEGEM-JARGON:

- spanningsveld transformatie - integratie
- leerprocessen (onderbrekende dynamiek, subjectiveren)

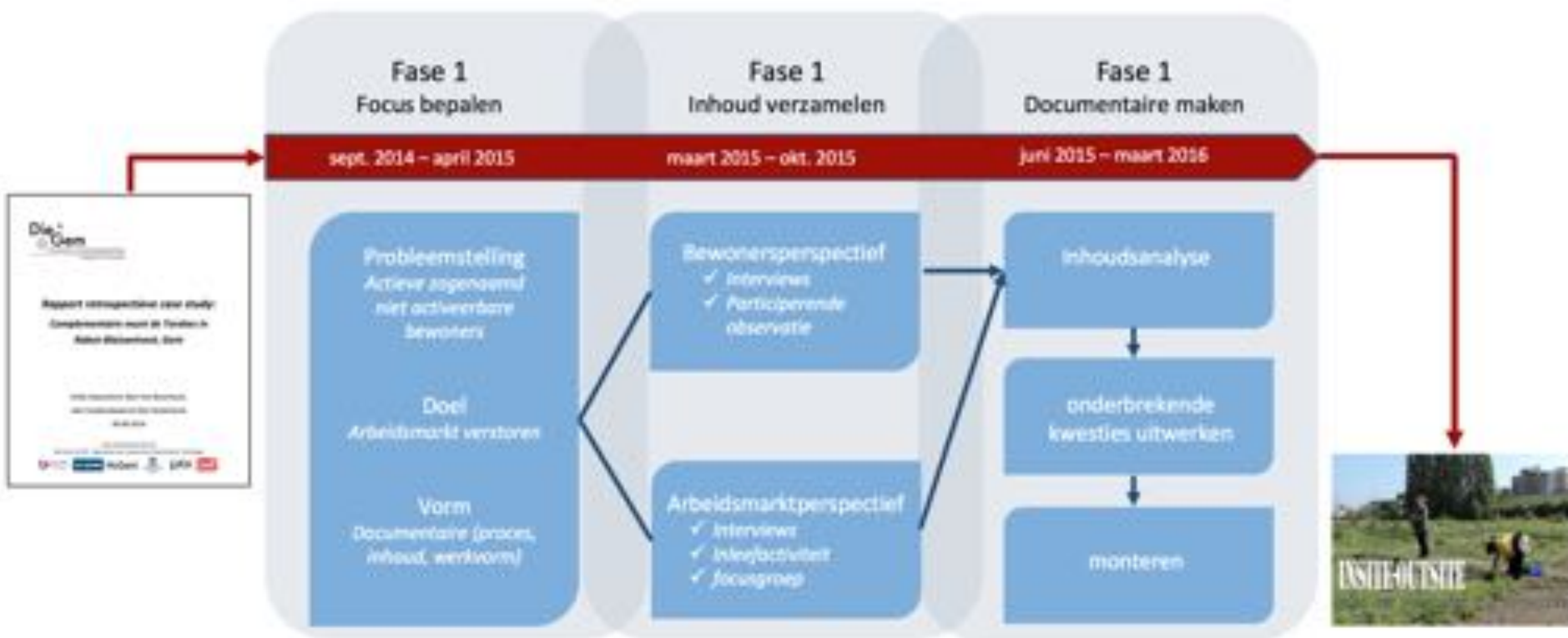
interventie

Een documentaire maken

Proces: via het maken van een documentaire ontdekken alle betrokkenen (opbouwwerkers, onderzoekers, cineasten, bewoners en arbeidsmarktactoren) het onderbrekend potentieel van de dynamiek op de stadsakker;

Inhoud: de inhoud van de documentaire toont het onderbrekend potentieel van de dynamiek op de stadsakker;

Werkvorm: Samenlevingsopbouw Gent en andere geïnteresseerde partners kunnen de documentaire gebruiken in de eigen acties en activiteiten om het onderbrekend potentieel van de stadsakker bespreekbaar te maken relevante doelgroep(en).



Sociale cohesie: solidariteit als integratie en niet als transformatie. Transformatie is nodig om meer solidariteit in superdiversiteit op de arbeidsmarkt een kans te geven.

Bewonersperspectief

- ✓ Interviews
- ✓ Participerende observatie

Integrerende solidariteit is niet voldoende.

- ✓ activering op maat van moeilijk bemiddelbaren leidt niet tot tewerkstelling van alle bewoners die actief zijn op de stadsakker.
- ✓ integrerende benadering focust op competentieontwikkeling en aanpassing van kwetsbare mensen van zeer diverse afkomst aan de noden van de arbeidsmarkt.



Wat doen de verschillende bronnen van solidariteit met de verhoudingen tussen mensen? In welke mate is er ruimte voor onderhandeling?

Arbeidsmarktperspectief

- ✓ Interviews
- ✓ Inleefactiviteit
- ✓ Focusgroep



Ontmoeting tussen de 'actieve burgers' en de arbeidsmarktvertegenwoordigers is niet voldoende om visie op en organisatie van werk te veranderen. Andere bronnen van solidariteit (interdependentie, waarden en normen, strijd) zijn nodig.

- INTERVIEWS: professionals en onderzoekers gaan bij arbeidsmarktactoren vertellen over de activiteit van bewoners op de stadsakker (gemedieerde ontmoeting). De verhoudingen tussen arbeidsmarktactoren en bewoners van Rabot komen niet aan bod.
- INTERVIEWS: interdependentie (krapte op de arbeidsmarkt) zet werkgevers wel aan om anders te werven en ander HR-beleid te voeren (vooral met oog op jonge laaggeschoolden)
- INLEEFactiviteit: directe ontmoeting op de stadsakker zet wel aan tot nadenken, brengt arbeidsmarktactoren uit hun comfortzone (bv. onwennigheid omwille van taaldiversiteit). Die ontmoeting verandert de onderliggende machtsverhoudingen op de arbeidsmarkt niet.
- DOCUMENTAIRE ALS INHOUD: de waarden en normen van werkgevers op de arbeidsmarkt verschillen sterk van die van cultureel diverse buurtbewoners op de stadsakker: van tewerkstelling als bijdrage tot productiviteit die enkel zinvol is als ze rendabel is voor de werkgever tot arbeid als zinvolle en sociale activiteit, waarvan de waarde mee bepaald wordt door wie werkt zelf.

INLEEFactiviteit: die verschillen in waarden en normen met betrekking tot tewerkstelling en arbeid bepalen mee de ongelijke toegang tot de arbeidsmarkt. Tijdens de ontmoeting op de stadsakker kunnen de heersende waarden op de arbeidsmarkt niet onderhandeld worden.

Het dominante perspectief rond leren in een diverse context is kwalificatie. Onderbrekende dynamieken en bijhorende leerprocessen zijn van belang om transformatie op de arbeidsmarkt te realiseren.

- Op de arbeidsmarkt, een rationele gemeenschap, speelt een normerende dynamiek een sterke rol. Werkgevers leggen met het oog op meer gelijke kansen op de arbeidsmarkt en een meer evenredige arbeidsdeelname de nadruk op kwalificerende en socialiserende leerprocessen bij werkzoekenden en werknemers van cultureel diverse afkomst.
- De ontmoeting op de stadsakker brengt arbeidsmarktactoren uit hun comfortzone. Hun eigen rol op de arbeidsmarkt met het oog op meer solidariteit in relatie tot kwetsbare werkzoekenden van zeer diverse afkomst kunnen ze op dat moment en op die plaats niet herdefiniëren, hooguit in vraag stellen (subjectiverende leerprocessen).
 - vertegenwoordigers van werknemers en de bemiddelaars vinden tijdens de inleefactiviteit op de stadsakker vooral bevestiging voor een 'andere' arbeidsmarkt, met meer tijd en ruimte voor het integreren van preciaire groepen werkzoekenden, waar ze in hun belangenstrijd en in hun bemiddelingswerk al langer naar streven. In die zin onderbreekt het potentieel van de stadsakker hen niet echt, het versterkt hen eerder in hun zoektocht.
 - Eén onderbrekend moment van samenwerking met een diverse groep op de site is onvoldoende om te leiden tot een fundamentele verandering in de visie op arbeid. Daartoe moet zo'n moment deel uitmaken van een bredere transformatief proces waarbij werkgevers ondersteund worden om na te denken over diversiteit op de werkvloer en hun rol daarbij (cfr. actie-onderzoek Tower Automotive).

hoe kan de documentaire ingezet worden in een breder proces?
Welke initiatieven, acties kunnen het vertonen van de documentaire best flankeren, omkaderen?
Van wie kunnen die initiatieven uitgaan?



Vertonen van de documentaire is een gemedieerde ontmoeting (op het projectiescherm) tussen publiek enerzijds en de arbeidsmarktactoren en bewoners uit de documentaire anderzijds.

- ✓ Hoe kunnen naast zo'n gemedieerde ontmoeting ook directe ontmoetingen en andere bronnen van solidariteit daarbij betrokken worden?
- ✓ Wie kan met welke initiatieven, acties het vertonen van de documentaire flankeren, omkaderen?