Die Gem
Diversiteit en Gemeenschapsvorming
Solidariteit in Diversiteit

Actieonderzoek: De Lijn Antwerpen

Marjan Moris & Floor Spijkers

DieGem working paper

Oktober 2016

Draft only. Please do not cite without permission.

www.solidariteitdiversiteit.be

Met steun van IWT – Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie


Universiteit
Antwerpen
KU LEUVEN
HoGent
UNIVERSITEIT
GENT
LUCA
iwt

Inhoudstafel

Inhoudstafel....2
Inleiding....2
Context waarin het actieonderzoek plaatsvond....4
Stap 1: Komen tot gemeenschappelijke probleemstelling....6
Verloop opbouw gemeenschappelijk referentiekader en probleemstelling....6
Stap 2: Methodologie en aanpak....16
1. Respectwerking versterken: leren *leren* uit een luisterende houding en reflectie....16
2. Een gedeelde en diverse identiteit op basis van plaats zichtbaar maken....18
3. Gespreksstof genereren voor dialoog over diversiteit met de directie....20
Stap 3 en Stap 4: Uitvoer actie en verzameling data....22
Stap 5: dataverwerking....26
Inzichten in solidariteit in diversiteit....28
Diversiteit....30
Plaats....32
Verschillende lagen van de gedeelde werkvloer: werkvloer, daarbuiten en sociale media....33
De invloed van de werkorganisatie op de perceptie van gedeelde plaats....34
Bronnen van solidariteit....35
Ontmoeting....35
Interdependentie als bron van solidariteit....37
Leerprocessen....39
Leerproces bij de directie....39
Leerprocessen binnen Respect uit het zoeken naar een gedeelde probleemstelling....40
Leerprocessen binnen Respect uit het traject als medeonderzoekers....41
Verschillende pedagogische rollen doorheen het actieonderzoek....42
Besluit....44
Bibliografie....46
Bijlage 1: Tekst in de notitieboekjes van de ambassadeurs; uitleg en vragen....47

Inleiding

In het DieGemonderzoek zoeken we naar innovatieve vormen van solidariteit in diversiteit. Anders dan bij heersende en structurele vormen van solidariteit binnen de context van een natiestaat zoeken wij naar nieuwe vormen van solidariteit op plaatsen waar mensen van diverse afkomst elkaar tegenkomen: op de werkvloer, in de woonomgeving, op school, in de sportclub, het jeugdhuis, enz. Onze hypothese is dat de betrokkenen op deze plaatsen leren omgaan met culturele diversiteit en aangezet worden om burgerschapspraktijken op te zetten die leiden tot innovatieve vormen van solidariteit in diversiteit. Om deze hypothese te testen, zetten we 32 case studies op. Dit rapport vat de resultaten van één van die case studies samen.

De Lijn Antwerpen maakt deel uit van de retrospectieve cases van DieGem (cf. Moris & Spijkers, 2015). Al tijdens het retrospectieve onderzoek verschenen heel wat interessante vragen voor verder onderzoek, zowel voor de onderzoeksploeg als voor De Lijn Antwerpen zelf. Daarom werd beslist om ook een actieonderzoekstraject op te zetten rond solidariteit in diversiteit.

Het verloop van het actieonderzoekstraject, de probleemstelling, de gehanteerde methodologie en de producten worden in Deel I van dit rapport uitgewerkt. In het tweede deel volgt een bespreking van de relevante resultaten voor de DieGem-hypothese.

We willen graag alle betrokkenen bedanken. Eerst en vooral zijn er de Ambassadeurs van Respect op de Lijn en coördinator Eddy Maes, onze onderzoekspartners. Zonder hun inzet, geduld en kennis zou dit onderzoek niet tot stand zijn gekomen. We leerden hen tijdens dit actieonderzoek kennen als een beweging die de uitdagingen zowel goedlachs als strijdvaardig tegemoet treedt. De uitdaging die we hen met dit onderzoek voorschotelden was bovendien niet min: het bevragen van collega's consumeerde heel wat vrije tijd en was soms een grensverleggende ervaring. We zetten dan ook onze hoed af voor de openheid waarmee moeilijkheden en leerkansen op dit pad besproken werden tijdens de vele vergaderingen, e-mails en telefoontjes. Vanuit het onderzoek zien we steeds duidelijker dat zulke openheid om te leren en reflecteren over de eigen rol, bewegingen als deze op de toekomst oriënteert.

De Antwerpse directie verdient onze dank voor het geschonken vertrouwen in het onderzoek, oprechte feedback en de vrijheid waarmee we ons werk hebben mogen uitvoeren. We begrijpen dat solidariteit in diversiteit niet de enige bezorgdheid is bij het sturen van dit grote schip. We hopen echter wel dat het thema minstens af en toe als windvaan dienst mag doen op de koers vooruit, tussen de wilde baren van sociale, culturele en economische verandering.

Ook aan de vakbondswerkingen een dankjewel voor het initiatief om DieGemonderzoek op de werkvloer mogelijk te maken, het meedenken en het faciliteren van terugkoppelingsmomenten. Daarnaast verdienen de secretarissen ook erkenning voor het engagement om via hun afgevaardigden en militanten in Respect een thema te willen maken van diversiteit.

Tot slot waren heel wat mensen "kort maar krachtig" aanwezig in ons onderzoek: dank aan iedereen die een interview gaf en op de foto ging, aan iedereen die voor een geslaagde Trefdag zorgde met alles erop en eraan, en aan de jonge fotografen Bavo Nys en Helena Cazaerck voor de foto's; aan Helena ook voor het urenlange monteerwerk.

Deel I: Verloop actieonderzoekstraject

Dit actieonderzoek bouwt verder op het retrospectieve onderzoek bij De Lijn Antwerpen. Om vanuit de bevindingen en vragen uit het retrospectieve luik tot een actieonderzoek te komen, was het van belang om in een eerste stap een gemeenschappelijke probleemstelling en referentiekader te ontwikkelen. Vervolgens werden dan een methodologisch kader, onderzoeks–, en actieplan opgesteld (=stap 2). Dit plan werd uitgevoerd (=stap 3), en dan opnieuw verwerkt en gerapporteerd (=stap 4). De laatste stap bestond eruit om vanuit een metaperspectief op het volledige traject terug te kijken (=stap 5).

In dit deel gaan we uitgebreid in op de context waarin het actieonderzoek plaatsvond, de aanpak en het verloop van de verschillende stappen, net als de inhoudelijke keuzes die zijn gemaakt. De voorstelling van de resultaten staan in deel II van dit rapport.

Context waarin het actieonderzoek plaatsvond

Zoals aangegeven in het rapport over het retrospectieve casestudieonderzoek, kwamen we bij De Lijn Antwerpen terecht in bewogen tijden. Al tijdens het retrospectieve onderzoek werden enkele diensten bij De Lijn geherstructureerd, waardoor in de loop van het onderzoek de functie van een aantal personen wijzigden. Op Vlaams niveau (‘centraal’) nam het hoofd Personeelsvoorzieningen en Diversiteit nieuwe, minder aan diversiteit gerelateerde, taken op als HR business partner (mei 2014). Er werd een nieuwe diversiteitsambtenaar aangesteld onder de HR-directrice. In de provincie Antwerpen (‘lokaal’) kreeg het takenpakket van de HR-dienst een nieuwe invulling. Tom Meeuws was bij aanvang van de studie een goed jaar aan de slag als directeur in de provincie Antwerpen en had naam gemaakt als een directeur die verandering zou brengen. Zeker op vlak van diversiteitsbeleid, nam hij uitgesproken en proactieve standpunten in, wat zowel onrust als hoop uitlokte.

In maart 2015 werden we gevraagd de resultaten van het retrospectieve onderzoek te presenteren op de inspiratiedag van Respect op de Lijn (Respect). Respect is een chauffeursvereniging met coördinator Eddy Maes (vanuit Objectief vzw) die campagnes en vorming opzet rond diversiteit op de werkvloer. De leden van de werking zijn vrijwillige “Ambassadeurs”. Op de inspiratiedag presenteerde Tom Meeuws eveneens zijn visie op diversiteit. Hij gaf er bovendien de aanzet voor een hechtere samenwerking tussen de directie en de Respectwerking omtrent het uitwerken van een diversiteitmanagement dichter bij de werkvloer. Kort nadien werd een samenwerkingsovereenkomst opgesteld tussen Respect en de Antwerpse directie. Al snel werd duidelijk dat er in dit traject ook mogelijkheden lagen voor verder actieonderzoek en werden de eerste intentieverklaringen uitgewisseld: het actieonderzoek zou samen lopen met de jaarlijkse Respect-campagne en de uitwerking van een gefundeerd diversiteitsbeleid.

Later nog diezelfde maand, volgde echter onverwachts het ontslag van Meeuws. Hij werd vervangen door een interim-directeur tot Peter Vanwalleghem in augustus 2015 zijn functie overnam. De interim-periode van april tot augustus werd gekenmerkt door veel onzekerheden. De onderhandelingen tussen de Antwerpse (provinciale) directie en Respect op De Lijn vielen tijdelijk stil, om later te worden

overgenomen door de HR-directie op centraal niveau. Deze nieuwe actoren in het overleg brachten eigen visies in over de positie en rol van de Respectwerking in het bredere diversiteitsbeleid bij De Lijn. Zonder de Antwerpse directeur als tegengewicht, woog de beleidsvisie pro centralisering zwaarder door. Hoewel de 'eigen koers' van de Antwerpse entiteit jaren voordien nog ondersteund werd op centraal niveau, was men nu eerder kritisch voor het uniek Antwerpse initiatief. Tot grote teleurstelling van de Ambassadeurs, bleek dat de kersverse samenwerkingsovereenkomst tussen de Antwerpse directie en de Respectwerking niet werd gehonoreerd op centraal niveau. De lokale Antwerpse ambitie om tot een gedragen diversiteitsmanagement op de werkvloer te komen, werd daarentegen opgeschaald naar het centrale niveau en ingepast in de bestaande werkwijze van topdown georganiseerde vormingen en algemene ingrepen vanuit het HR-beleid. De centrale middelen voor diversiteit werden onder andere geïnvesteerd in het verbeteren van sanitaire voorzieningen (met het oog op een betere participatie voor vrouwen) en een aantal pilootopleidingen voor leidinggevenden. Als uitkomst van de onderhandelingen kon het opleidingsluik uitgeprobeerd worden in Antwerpen, om het vormingstraject nadien eventueel te veralgemenen. Vzw Objectief, de organisatie achter Eddy Maes, mocht twee van die vormingen ontwikkelen. Maes betrok daarin de ervaring van de Ambassadeurs, maar de Ambassadeurs kregen zelf verder geen rol of erkenning vanuit de directie. Bovendien werd geen verdere financiering van de jaarlijkse Antwerpse campagne van de Respectambassadeurs toegezegd. De centralistische logica achter dit verloop, werd voor de ambassadeurs samengevat door een uitspraak van de centrale HR-directie die tijdens de onderhandelingen werd genoteerd: "*Er is maar één De Lijn*".

Ondanks de aanslepende onzekerheid en uiteindelijk het wegvallen van de middelen voor de coördinatie en onkosten van hun werking, bleven de ambassadeurs bereid om zich in te zetten voor het onderzoek. De geschetste omstandigheden drukten uiteraard hun stempel op de zoektocht naar een gedeelde probleemstelling, wat verder duidelijk zal worden. Bovendien zorgden ze voor een intensief partnerschap tussen de DieGemonderzoekers en de Respectwerking.

Naast deze gebeurtenissen, kwam tijdens de uitbouw van een gemeenschappelijke probleemstelling een ander element aan het licht dat bepalend was voor de context van dit actieonderzoek. Met name bij de vakbondsmilitanten bleek er maar weinig hoop te bestaan dat het actieonderzoek ook structureel iets teweeg zou kunnen brengen bij De Lijn Antwerpen. Niet lang ervoor had het participatieve thesisonderzoek over gezondheidsrisico's van Egmont Ruelens (2013) immers voor onenigheid gezorgd binnen De Lijn. De studie in kwestie, uitgevoerd met medewerking van de Antwerpse bedrijfsarts en vakbonden, legde tekortkomingen van het bedrijf bloot op vlak van gezondheidsrisicobeheersing middels focusgroepen en een grootschalige enquête. De centrale directie reageerde echter op een artikel over de thesis in de Artsenkrant (De Cock, 2014). In dit recht van antwoord werd zowel de wetenschappelijke waarde als de legitimiteit van de studie tegengesproken. De studie zou zonder medeweten van De Lijn hebben plaatsgevonden en de vragen werden tendentieus genoemd. Hoewel onderzoekers en vakbonden de aantijgingen weerlegden, werden de resultaten verder niet ter harte genomen. Vakbonden, betrokken chauffeurs en onderzoekers bleven verbouwereerd achter en het woord actieonderzoek kreeg een negatieve bijklank op de Antwerpse werkvloer. Het informeren en betrekken van de verschillende directies en –diensten bij het onderzoek, werd daarmee een acuut aandachtspunt.

Uiteindelijk konden we begin oktober 2015 de resultaten van het retrospectieve onderzoek en de plannen voor het actieonderzoek voorleggen aan de nieuwe directeur, die zijn interesse uitdrukte in zowel de resultaten als het verdere traject met de Respectwerking. Eind oktober bleek echter dat er

vanuit de directie geen financiering kwam voor de jaarlijkse campagne van Respect. Het actieonderzoek kreeg daarmee een andere wending; de Ambassadeurs zetten zich in als medeonderzoekers en hielden een bevraging op de werkvloer. Op basis van de resultaten van deze bevraging, werd een fotomontage gemaakt door de onderzoekers en een externe partner. Deze werd getoond op een ontmoetingsdag voor chauffeurs eind januari 2016. De Antwerpse directeur greep het moment aan om opnieuw expliciet de hand te reiken naar de Ambassadeurs. In de maanden na de Trefdag vonden gesprekken plaats rond de vormgeving van een gedragen diversiteitsbeleid en werden standpunten uitgewisseld en plannen opgemaakt, waarin ook de centrale (Vlaamse) Diversiteitsmedewerker was betrokken. Tevens kreeg een Antwerpse HR-medewerker de bevoegdheid om rond het Antwerpse diversiteitsbeleid te werken. Op 14 april 2016 werd een voorstel voor een actieplan diversiteitsbeleid van Respect uitgebreid besproken door de Antwerpse directie, de ambassadeurs, de centrale en Antwerpse diversiteitsmedewerkers en de Respect-coördinator. De situatie na de opgezette actie was dan ook ronduit beloftevol.

De verrassing was wederom groot binnen Respect, toen de nieuw aangestelde diversiteitsmedewerker op 19 mei 2016 via een korte e-mail namens de directie eenzijdig de samenwerking opzegde met de vrijwillige, maar – vanuit oogpunt van directies – externe coördinator van de Respectwerking. Deze beslissing werd door de Ambassadeurs geïnterpreteerd als een vraag om wel het vrijwillige engagement van de Ambassadeurs voort te zetten, maar hun werkwijzen en oprichter-coördinator opzij te schuiven. In hun reactie schreven de Ambassadeurs aan de Antwerpse directie dat ze zonder coördinator niet zouden meewerken en vroegen ze de beslissing te herzien. De Respectwerking besloot vervolgens verder te blijven werken aan hun doelstellingen, ook zonder erkenning vanuit de directie. Ook Objectief vzw stelde de Antwerpse directeur schriftelijk op de hoogte van hun beslissing om verder te gaan met het ondersteunen van de werking:

> *Het engagement van vzw Objectief is er gekomen op vraag van enkele geëngageerde chauffeurs van De Lijn Antwerpen.*
>
> *Dit engagement ten aanzien van chauffeurs die zich vrijwillig inzetten voor een respectvolle omgang met de diversiteit onder de chauffeurs en in de relatie met passagiers, zullen we verder nakomen.*
>
> *De ambassadeurs van Respect op De Lijn hebben de nieuwe situatie besproken en beslist om de werking verder te zetten.*
>
> *We zullen hen, getrouw aan ons engagement, daarin ondersteunen.* (E-mail 16 juni 2016)

Tot op heden (oktober 2016) werd er vanuit de Antwerpse en Vlaamse directie niet gereageerd op deze boodschappen.

Stap 1: Komen tot gemeenschappelijke probleemstelling

Verloop opbouw gemeenschappelijk referentiekader en probleemstelling

De opbouw van een gemeenschappelijk referentiekader en gedeelde probleemstelling voor het actieonderzoek nam in de beschreven omstandigheden heel wat tijd in beslag. We bespreken dit proces in fasen luiken van opbouw, in hun chronologische volgorde:

In het eerste deel bespreken we hoe de terugkoppeling van het retrospectieve onderzoek leidde tot de beslissing om met Respect op de Lijn in zee te gaan als actieonderzoekspartner. Een volgend deel licht toe hoe gewerkt werd aan de ontwikkeling van een publiekscampagne met de

Respectambassadeurs. In het derde deel lichten we toe welke drempels we tegen kwamen op de weg naar een publiekscampagne op vlak van onderzoeksdoelstellingen, alsook qua steun vanuit de directie op financieel vlak. Het vierde deel biedt tenslotte inzicht in de keuze om de ambassadeurs tot medeonderzoekers op te leiden en hen een bevraging te laten uitvoeren op de werkvloer.

1. Terugkoppelingsmomenten als doorstart voor het actieonderzoek met Respect

De opbouw van een gemeenschappelijk referentiekader en probleemstelling voor actieonderzoek werd al tijdens de retrospectieve studie in acht genomen. Dit omdat de omgang met diversiteit op de werkvloer bij De Lijn al voor het DieGemonderzoek als problematisch werd ervaren door heel wat actoren. Een aantal gesprekspartners in de retrospectieve studie was daardoor al langer op zoek naar oplossingen. Nog voor het casestudierapport was afgerond, werden we gevraagd om voorlopige resultaten te presenteren en mee te denken over een nota rond bidden op de werkvloer. Op 12 maart 2015 koppelden we de eerste resultaten van de retrospectieve analyse terug op de inspiratiedag van Respect op De Lijn. De chauffeurs herkenden een aantal zaken in de analyse, zoals de nood aan een diversiteitsbeleid dat aansluit bij de werkvloer, maar er waren ook discussiepunten. Vooral het idee van een 'De Lijnfamilie', een algemene modus vivendi gebaseerd op ongeschreven tradities en gedragsvoorschriften die het werk aangenamer zouden maken (Moris en Spijkers, 2015: 16), werd door verschillende chauffeurs in vraag gesteld. Opvallend was dat deze boodschap met name van twee chauffeurs van Marokkaanse origine kwam. In informele gesprekken na afloop, werd duidelijk dat chauffeurs van andere origine vaker de spanningen en conflicten op de werkvloer detecteren, en minder het gevoel hebben dat er onder collega's algemeen een joviale houding bestaat naar hen toe. Het retrospectieve onderzoek en de discussie op de inspiratiedag brachten daarmee twee probleemstellingen duidelijk naar voren:

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.

Begin mei 2015 verkenden we samen met de vakbonden en de coördinator van Respect op de Lijn pistes voor actieonderzoek. Daarbij werd gebruik gemaakt van bevindingen uit het retrospectieve DieGemonderzoek en de inzichten van de aanwezigen omtrent noden en acties die in het verleden al dan niet succesvol bleken. Op deze vergadering werd besloten dat de Respectwerking, en zo onrechtstreeks de vakbonden, onze actieonderzoekspartner zou worden. De jaarlijkse campagne van respect werd gezien als mogelijk onderdeel van de acties in het onderzoek. Deze samenwerking vloeide vrij vanzelfsprekend voort uit het retrospectieve onderzoek. Respect is immers al jaren bezig met diversiteit op de werkvloer en de strijd tegen racisme (zie Moris en Spijkers, 2015: 11). Hun strijd sluit inhoudelijk goed aan bij de zoektocht naar solidariteit in diversiteit in het DieGemonderzoek. De inzet op leerprocessen van de werking overlapt bovendien met de intenties van het Diegem actieonderzoek;

> *De Respectwerking vertrekt zowel vanuit een verbindende als doorbrekende dynamiek. De verschillende interventies zetten met name in op ervaringsleren om het bewustzijn bij chauffeurs te vergroten omtrent de rol van de chauffeur. Het doel is om reflectie te stimuleren op het eigen gedrag en nieuwe vormen van*

> *gemeenschappelijkheid naar voren te brengen. Door het bespreekbaar maken van thema's die voortkomen uit de omgang met diversiteit op bus en tram, worden individuele leerprocessen op een collectief niveau geheven.* (Moris & Spijkers, 2015: 40)

Bovendien toonden de Respectambassadeurs veel interesse in het onderzoek en wilden ze hier graag aan meewerken.

Op basis van de bevindingen uit de retrospectieve case omtrent discriminatie en kliekvorming op de werkvloer, werd gezamenlijk besloten het actieonderzoek te focussen op de relatie tussen chauffeurs en de verhouding ervan ten opzichte van de organisatorische structuren van de Lijn, zoals de organisatie van de werkvloer in termen van tijd, plaats en materiaal, alsook regelgeving, statuten en relaties tot hiërarchisch oversten en bestuursorganen. De concrete interventie die we zouden doen, werd toen nog opengelaten. De Antwerpse interim-directeur kon vooralsnog geen duidelijkheid scheppen over de voortzetting van de samenwerking tussen de directie en Respect. We wachtten daarom de afspraken tussen Respect en de directie af om verder knopen door te hakken. Wel verstuurden we een eerste versie van het rapport naar een brede groep betrokkenen met de vraag naar feedback en input voor verder actieonderzoek. Dat onderzoek zou volgens de planning vanaf september van start gaan. De Antwerpse (interim)directie nodigde ons uit om enkele resultaten te bespreken. Vanuit de centrale (Vlaamse) directie kwam geen rechtstreekse reactie op het rapport.

Gedurende de zomermaanden van 2015 vonden onderhandelingen plaats met de Vlaamse directie, Antwerpse diensten en interim-directeur en Respect omtrent de vormgeving van een lokaal diversiteitsbeleid en de samenwerking tussen Respect en De Lijn. Eind augustus werd er vanuit gegaan dat de jaarlijkse Respect campagne met steun van De Lijn zou doorgaan en werd een vergadering vastgelegd om te overleggen over het actieonderzoek. Het doel van die vergadering was om samen met Respect een gedeelde focus te vinden van waaruit we campagnes konden voorstellen aan de centrale en Antwerpse directie. Het organiseren en uitvoeren van de campagne zou door de onderzoekers ondersteund worden en aangewend als interventie voor het actieonderzoek van DieGem.

2. Brainstormen over een publiekscampagne

Uit de brainstormsessies die volgden, kwamen verschillende campagne-ideeën. Een eerste idee, op voorzet van de coördinator, was dat chauffeurs elkaar een kaartje zouden kunnen geven met daarop 'Gij zè goe bezig!', om positieve interactie omtrent diversiteit in de kijker te zetten en zo bespreekbaar te maken. In de discussie over dit idee werd snel duidelijk dat de kennis van de chauffeurs over de werkvloer centraal staat binnen de werking om knopen door te hakken. Verschillende aspecten van het idee, zoals de praktische haalbaarheid, effectiviteit en mogelijke neveneffecten, werden kritisch besproken door de ambassadeurs vanuit hun begrip van de werkvloer. Tijdens de bespreking noteerden we onder andere volgende uitspraken: *"Wie gaat dan bepalen of dat iets goed of slecht is? En hoe leg ik uit dat ik aan deze iets geef en niet aan de andere?" "Daar komt zever van, dat weet je zo"*. De persoonlijke en normatieve insteek werd uiteindelijk als te bedreigend/disruptief gezien: men vermoedde dat er problemen zouden ontstaan door bepaalde personen iets te geven en anderen niet, en op die manier gesprek aan te moeten knopen over diversiteit. De vergadering bevestigde daarmee eveneens de moeilijkheid om omgangsvormen onder collega's in publiek bespreekbaar te maken.

Uiteindelijk werd besloten om een nieuw, speelser idee uit te werken waarin chauffeurs in wedstrijdverband selfies maken met iemand op de werkvloer en deze selfie posten op de facebookpagina van Respect. Hiermee zou in beeld gebracht worden wie iets voor elkaar betekend heeft in het proces om een eigen plek te vinden op de werkvloer. De campagne zou dienen om gedeelde aspecten tussen collega's in de kijker te zetten, met name het gegeven dat iedereen op een bepaald moment een nieuwkomer is op de werkvloer, die de hulp van anderen nodig heeft om zich daar te integreren.
De relevantie van het idee voor de Respectwerking en het DieGem-onderzoek werd in de dialoog tussen de onderzoekers en ambassadeurs onderzocht. Enerzijds zou diversiteit een onderwerp zijn in de campagne door de nadruk te leggen op *nieuwkomers* en *integratie* op de werkvloer. Door deze concepten toe te passen op de werkvloer zouden ze uit het migratiediscours worden gehaald en herkenbaar worden gemaakt voor iedereen. Anderzijds zou de campagne minder zichtbare banden in diversiteit met een positieve betekenis in beeld kunnen brengen. Het idee leek bovendien aan te sluiten bij vragen die rezen uit het retrospectieve onderzoek rond (1) de rol van plaats en ontmoeting in de DieGemhypothese, en (2) de definitie van solidariteit in diversiteit. Het retrospectieve onderzoek leerde ons immers dat er weinig *gelijktijdig* gedeelde ruimte is op deze werkvloer. Daardoor krijgt "gedwongen nabijheid" hier een andere betekenis dan bijvoorbeeld in een school (zie Debruyne en Schuermans, 2014), een gedeelde woning (De Praetere, Van den Abeele & Oosterlynck, 2015) of een fabrieksvloer (Moris & Spijkers, 2014; Debruyne, 2015). Chauffeurs kunnen bepaalde contacten die mogelijk tot leerprocessen over diversiteit leiden, vermijden of tot het minimum beperken. De inhoud en kwantiteit van hun leermomenten wordt op deze werkvloer met andere woorden vormgegeven door andere gebeurtenissen dan de *(gedwongen) ontmoeting met diverse collega's ter plaatse*. Die vaststelling leidt tot een beeld van de werkvloer als een plek van sociale verknopingen onder collega's, die onder andere gestructureerd worden door arbeidsgerelateerde ritmes van dagelijkse werktijden. Ook anciënniteit, met de bijbehorende ervaring en het gevoel van erbij/in te horen (belonging/sense of place) doorheen de carrière, is te beschouwen als zo een ritme dat overeenkomsten genereert. Deze inzichten wezen in de campagne op een eerste relatie met de DieGemhypothese vanuit onze interesse naar de rol van deze *andere soort* ontmoeting en haar relatie tot plaats. Ten tweede zou de campagne als interventie ons iets zou leren over solidariteit in diversiteit (opgevat als de bereidheid tot delen in diversiteit), doordat ze inzet op *de bereidheid (of het vermogen) om te erkennen en bevestigen van wat reeds gedeeld wordt*. We wilden weten of deze interventie tot subjectivering zou kunnen leiden door het onderbrekend karakter van haar uitgangspunten: iederéén moet integreren, iederéén was ooit een nieuwkomer, iederéén heeft anderen nodig (gehad).

3. Drempels op de weg naar een actieonderzoek/publiekscampagne

In een gesprek met de Respectcoördinator en een communicatiespecialist om de selfiecampagne concreter uit te werken, botsten we echter op een spanning tussen campagnedoelstellingen en de actieonderzoeksdoelstellingen. Daarbij bleek vooral een verschil te bestaan qua noodzakelijk geacht bereik van het project. Als onderzoekers wilden we eerder "in de diepte gaan", wat betekent dat we minder chauffeurs wilden bereiken in de campagne-als-interventie, en tijd wilden maken om een zicht te kunnen krijgen op de impact ervan (bijvoorbeeld door met deze kleinere groep nabesprekingen te organiseren). Daarentegen was het voor Respect juist belangrijk om zoveel mogelijk chauffeurs te bereiken in haar campagne-als-publiek moment, en minder om analyse uit te voeren omtrent de

kwaliteit en impact van de gegenereerde ontmoetingen. Het verdict van onverzoenbaarheid tussen de twee benaderingen kwam er uiteindelijk mede dankzij de inbreng van de communicatiespecialist. Het leek op dat moment onoverkomelijk dat de activiteiten van de ambassadeurs en die van de onderzoekers opgesplitst zouden worden in 'actie (de campagne)' en 'onderzoek' (los van de campagne, maar wel over de campagne). Terugkoppeling en nieuw overleg met de ambassadeurs over deze wending werd noodzakelijk geacht alvorens verdere stappen vorm te geven.

Intussen vonden sinds de zomer informele gesprekken plaats met twee op diversiteit betrokken vakbonds– en Respectmedewerkers en later met Egmont Ruelens die eerder participatief onderzoek bij De Lijn deed in verband met gezondheidsrisico's (cf. supra). Deze gesprekken gingen respectievelijk over de mogelijkheden voor een degelijk diversiteitsbeleid in een besparingscontext, en de positie van actieonderzoek op de werkvloer van De Lijn Antwerpen. Ook de terugkoppeling liep verder: in oktober presenteerden we het retrospectieve onderzoek en het idee van actieonderzoek op de vakbondsvergadering van het ACOD. Daarnaast stelden we het onderzoek voor aan de nieuw aangestelde directeur van De Lijn en toetsten we de betrokkenheid van de directie bij het actieonderzoek af. De directeur was geïnteresseerd en gaf groen licht voor het actieonderzoek.

Eind oktober kwam echter een onverwachte wending: de Respectwerking bleek voor het eerst in jaren geen financiële steun van De Lijn te ontvangen voor de campagne. Meteen werd duidelijk dat de positie van de Ambassadeurs als professionals die werken rond de omgang met diversiteit op de werkvloer was opgebouwd rond een vaste werkwijze (campagne) en daarmee afhankelijk was geworden van erkenning vanuit de directie(s) in de vorm van financiering. In DieGem-termen werd de financiering stopgezet omdat de beoogde doelstellingen van de Respectwerking niet langer pasten binnen de beoordelingscriteria en beleidsprioriteiten van de directie. Daarbij ontwikkelde zich een derde probleemstelling met betrekking tot de rol van de professional in de DieGem-hypothese:

3. De waarde van de intermediaire positie van de professionals die werken rond de omgang met diversiteit op de werkvloer wordt in zijn huidige vorm niet gevalideerd door de directie in relatie tot haar diversiteitsdoelstellingen.

Het wegvallen van de financiële steun voor de campagne had grote gevolgen; zonder middelen werd de selfie-campagne onmogelijk. Door de opzegging van de samenwerking kwam bovendien de toekomst van de werking in het gedrang. Deze steunt immers op "continuïteit en participatie" en heeft nood aan "meer structurele inbedding van de aanpak om tot nieuwe omgangsvormen met diversiteit te komen" (Moris & Spijkers, 2015: 44). De Respectwerking moest zichzelf met andere woorden heruitvinden om minder afhankelijk te zijn van externe middelen en via een meer rechtstreekse en alledaagse aanwezigheid op de werkvloer haar rol te verwezenlijken in het bespreekbaar maken van diversiteit en discriminatie op de werkvloer.

Op de Respectvergadering eind oktober werden dan definitief knopen doorgehakt. Het idee van een grootschalige campagne werd losgelaten vanwege het ontbreken van voldoende financiële middelen. Een nieuw denkproces ontwikkelde zich rond onderzoek-als-publiek-moment, en manieren voor de ambassadeurs om mee te werken aan een zichtbaar actieonderzoek dat hun werking kon verder zetten en versterken in de gegeven omstandigheden.

4. Van een publiekscampagne naar onderzoek op de werkvloer

We namen de drie bovengenoemde probleemstellingen mee om een geheel nieuw idee voor een interventie binnen het actieonderzoek vorm te geven. Daarbij vertrokken we vanuit een aantal elementen van de DieGem-hypothese die tijdens de zoektocht naar een gedeeld referentiekader en de terugkoppelingsmomenten over het retrospectieve onderzoek van belang bleken.

Ten eerste zetten we in op het belang van gedeelde plaats voor solidariteit in diversiteit. Uit de retrospectieve casestudie wisten we dat de spanningen tussen chauffeurs langs verschillende scheidslijnen lopen (leeftijd, herkomst, religie, anciënniteit, …) terwijl ze tegelijk een gedeelde identiteit hebben als chauffeur bij De Lijn Antwerpen. We zouden proberen die gedeelde identiteit zichtbaar te maken door te focussen op de plaats die chauffeurs delen: hun lijn. We kozen ervoor om bepaalde lijnen te nemen en daar zoveel mogelijk chauffeurs van te interviewen. Hun verhalen zouden dan verwerkt worden tot een filmpje dat getoond kon worden op een collectief evenement (de Trefdag). Het doel hiervan was de gedeelde plaats in beeld te brengen, de gedeelde identiteit tastbaar te maken en zo de relatie tussen chauffeurs te verbeteren. Door de wat atypische, *ongelijktijdig* gedeelde plaats van één lijn centraal te stellen, wilden we ten tweede ook meer inzicht krijgen over de bronnen van solidariteit ontmoeting en onderlinge afhankelijkheid. We zochten naar het potentieel van niet-gedwongen en efemere ontmoetingen in de context van een (eerder losse) arbeidsrelatie van onderlinge afhankelijkheid. Daarmee bouwden we verder op de insteek die vanuit het denkproces over de selfie-campagne vorm kreeg (zie p. 8 hierboven). We zouden verkennen hoe deze bronnen zicht tot elkaar verhouden op de werkvloer en *of* en *hoe* deze bronnen zichtbaar en bespreekbaar kunnen worden gemaakt in een narratief over gedeelde identiteit op de werkvloer.

Een derde element uit de DieGem-hypothese waar we met dit actieonderzoek op inzetten, waren leerprocessen, zowel bij directie als bij de ambassadeurs. Contact tussen chauffeurs is over het algemeen beperkt en er is dan ook weinig ruimte voor dialoog. Hierdoor zijn moeilijkere thema's zoals diversiteit vaak onbespreekbaar. Ook voor de ambassadeurs van de Respect op de Lijn werking is in gesprek gaan met collega's niet altijd makkelijk. We besloten daarom samen om de ambassadeurs te trainen en in te zetten als medeonderzoekers. Via de training en door hen in te zetten als medeonderzoekers hoopten we dat zij ervaringen zouden opdoen die hen in de toekomst helpen om sterker te staan in hun missie om te strijden voor een betere omgang met diversiteit op de werkvloer. De ervaring van collega's bevragen vanuit een onderzoekende positie, het krijgen van feedback en opzetten van reflectie over het verloop, zou hen kunnen helpen om nadien meer comfortabel gesprekken over diversiteit aan te gaan met collega's. Bovendien zou deze manier van werken ervoor zorgen dat de ambassadeurs samen met ons inzicht konden verwerven in de context waarin de onderlinge relaties tussen collega's vorm krijgen. Reflectie op deze ervaring samen met de nieuwe inzichten zouden moeten leiden tot een beter zicht op de context waarbinnen zulke gesprekken al dan niet mogelijk en zinvol zijn.

Die kennisopbouw zou tot slot kunnen dienen als gespreksstof voor een nieuwe dialoog met de directie over de rol van Respect in een sterker diversiteits- en antidiscriminatiebeleid. Daarmee namen we ten vierde ook een kwestie uit het DieGemonderzoek mee, namelijk "professioneel handelen van nabij of veraf"[1]. Uit een overkoepelende analyse van enkele retrospectieve onderzoeken binnen DieGem, bleek immers een extra spanningsveld te bestaan rond professioneel handelen in interventies die solidariteit in diversiteit bewerkstelligen. Enerzijds kan een (te) grote afstand tussen professional en praktijk

[1] kwestie 5, http://www.solidariteitdiversiteit.be/kwesties.php?issue=5

interventies bemoeilijken: "*Wanneer een professional beperkt zicht heeft op de dagelijkse interacties in een praktijk, vinden interventies soms te weinig aansluiting bij de sociale realiteit onder de deelnemers aan de praktijk*[2]". Anderzijds is teveel handelen vanuit professionele nabijheid soms hinderlijk voor reflectie op de situatie (men is te betrokken) of niet afdoend omdat oplossingen voor problemen die men tegenkomt van een breder netwerk moeten komen (men kan niet oplossingen doorvoeren). Bij De Lijn Antwerpen leerden we in het retrospectieve onderzoek dat de ontwikkeling van een gedragen diversiteitsbeleid bij De Lijn gehinderd wordt door de grote afstand tot de werkvloer van waarop de Antwerpse en Vlaamse directie en diensten werken (Moris en Spijkers, 2015). De kennis bij de directie van wat zich dagelijks afspeelt op de werkvloer onder collega's is daardoor eerder beperkt. Het spanningsveld dat in deze kwestie wordt beschreven, is relevant omdat de ambassadeurs zoeken naar een rol als mediator tussen de werkvloer, vakbonden en directies. Onze gedeelde interesse ging uit naar welke rol de Respectwerking kan spelen in het verkleinen van deze afstand om tot een beter diversiteitsbeleid te komen (zonder financiële steun voor een campagne), en in welke mate kennisopbouw via onderzoek binnen de werking nuttig is om zulke intermediaire positie te bewerkstelligen.

<u>Overleggen</u>

Datum	**Betrokkenen**	**Wat?**	**Waarover?**
12.03.2015	Respectwerking, Antwerpse directie, onderzoekers, Dirk Geldof	Inspiratiedag respect op de lijn rond diversiteit	Vorming en visievorming rond diversiteit in de stad en op de werkvloer. Resultaten van het retrospectieve onderzoek worden voorgesteld. Directeur brengt er zijn visie op diversiteit.
10.04.2015	Onderzoekers	Brainstorm pistes actieonderzoek	Uit rapport en o.b.v. NVivo rapport werden openstaande vragen opgelijst → eerste selectie van wat praktisch haalbaar is wordt gemaakt tijdens deze discussie + besproken hoe we de vormgeving van een gedeelde probleemstelling best aanpakken.
April 2014	Vakbonden, Respect-coördinator, onderzoekers, directie	Mailverkeer	Implicaties inschatten van ontslag directeur, bereidheid aftoetsen voor deelname aan actieonderzoek
04.05.2015	Respect-coördinator, secretarissen ACOD en ACV,	Terugkoppeling onderzoek en brainstorm pistes actieonderzoek. (PREZI)	Feedback op het rapport en aanvullingen + bespreking pistes voor actieonderzoek. Het thema wordt vastgelegd op de relatie chauffeur-chauffeur in

[2] Zie voetnoot 1

	onderzoekers		samenwerking met Respect.
Juni-augustus 2015	Respect-coördinator en directie	Onderhandelingsperiode nieuwe en centrale directie/Respect/onder-zoekers	Toekomst Respect Op De Lijn en vormgeving van een lokaal diversiteitsbeleid.
09.09.2015	Respect-coördinator en onderzoekers	Mails over agenda respectvergadering waarop we onderzoek komen voorstellen & samenwerking rond campagne/ actieonderzoek zullen bespreken	Respectcoördinator doet een eerste voorzet voor campagne onder het motto 'Gij zè goe bezig'
14.09.2015	Respect op de Lijn en onderzoekers	Respect vergadering	Onderzoeksresultaten kort voorgesteld + voorstel 'Gij zè goe bezig' campagne stuit op bezwaren. Idee om met selfies te werken wordt geopperd en moet verder worden uitgedacht
15.09.2015	Sleutelpersonen ACOD en voormalige onderzoeker op de werkvloer	feedback aan de onderzoeker	Positie van het onderzoek, directie, voorgeschiedenis 'actieonderzoek' binnen De Lijn, de plek van diversiteits/personeelsbeleid in besparingscontext
02.10.2015	Vorige actie-onderzoeker + onderzoeker	Ervaringsuitwisseling onderzoek op de werkvloer bij De Lijn Antwerpen	De vorige actieonderzoeker deed een jaar lang participerende observatie als buschauffeur als vervolg op zijn huisartsen thesis-actieonderzoek. Het onthaal van zijn studie bij de directie bevat belangrijke waarschuwingen en lessen.
6.10.2015	ACOD vakbondsvergade-ring en onderzoekers	Voorstelling studie op vakbondsvergadering	Resultaten van de studie gepresenteerd
7.10.2015	Nieuwe directeur en onderzoekers	Persoonlijke kennismaking en aftoetsing van betrokkenheid bij het onderzoek	Voorstelling (Prezi) van het onderzoek en toelichting over verwachtingen jegens directie en vice versa; Groen licht voor actieonderzoek, bescheiden houding, vraag naar managementsamenvatting
08.10.2015	Respect op de Lijn	Respectvergadering met voorstel voor	Brainstorm rond selfies van twee collega's die rond één van de

	en onderzoekers	actieonderzoek door onderzoekers	thema's iets van elkaar 'geleerd' hebben → moet verder concreet worden uitgewerkt
22.10.2015	Coördinator Respect, communicatie-specialist, Onderzoekers	Brainstorm om campagne vorm te geven in combinatie met onderzoek	Zoeken naar een formule waarin de campagnedoelstellingen/logica kan gekoppeld worden aan onze onderzoeksdoelstellingen
24.10.2015	Coördinator Respect en onderzoekers	Per mail, verdere uitwisseling ideeën campagne x onderzoek	Onderzoekers problematiseren integratie van doelstellingen actieonderzoek en campagne en doen voorstellen om de twee terug op te splitsen
26.10.2015	Respect op de Lijn en Onderzoekers	Respectvergadering	Verder brainstormen over actieonderzoek x campagne, voorleggen van problemen die opdoken tijdens uitwerken van selfies-campagne → campagne-idee wordt losgelaten; Respect ambassadeurs worden mede-onderzoekers
30.10.2015	Coördinator Respect en medewerker diversiteit De Lijn	E-mail over overleg tussen Respect en centrale dienst diversiteit van De Lijn	Info over deelname van de ambassadeurs aan actieonderzoek in plaats van 'campagne', met vraag naar eventuele ondersteuning van De Lijn
02.11.2016	medewerker diversiteit De Lijn en Coördinator Respect	E-mail over overleg tussen Respect en centrale dienst diversiteit	Negatief antwoord op vraag naar ondersteuning voor de activiteiten van de Respectwerking i.k.v. actieonderzoek

Bijkomende documenten

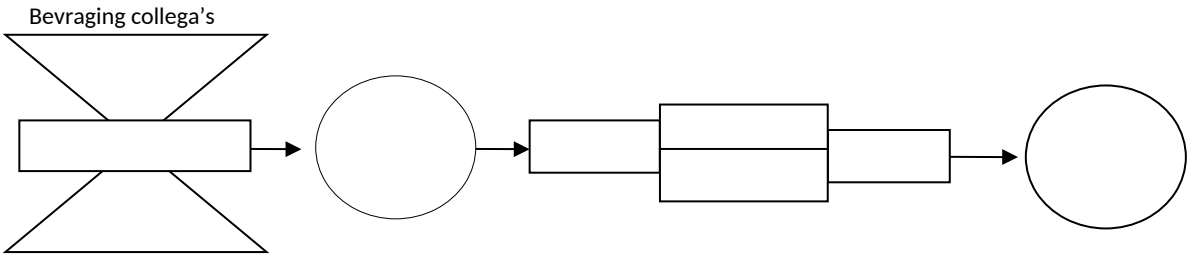
- Moris, M. & Spijkers, F. (2015). Rapport retrospectieve casestudie De Lijn Antwerpen. http://www.solidariteitdiversiteit.be/uploads/docs/cases/24092015rapportdelijn_def_.pdf
- Presentatie **samenvatting/structuur rapport** voor brainstorm actieonderzoek (04.05.2015) http://prezi.com/aafhlyx22lvn/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share
- Presentatie **samenvatting voornaamste onderzoeksresultaten voor brainstorm actieonderzoek met respect-ambassadeurs** (14.09.2015) http://prezi.com/ck0hbbpcq4bh/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share

- Presentatie **inhoud rapport en overgang in actieonderzoek i.s.m. Respect** (op ACOD-vergadering 06.10.2015 & op eerste onderhoud directeur De Lijn Antwerpen 07.10.2015) http://prezi.com/ck0hbbpcq4bh/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share

- Presentatie implicaties onderzoek & actieonderzoek directieoverleg (02.12.2015) http://prezi.com/yhc4ktdmlbly/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share

Stap 2: Methodologie en aanpak

De drie eerder gedefinieerde probleemstellingen resulteren in dit onderzoek in de actie om de Respectambassadeurs te trainen voor een bevraging van collega's en de inzichten uit deze bevraging publiek te maken. Die bevraging gaat over "een lijn" –het vaste traject van een bus of tram – als gedeelde plek en relaties met collega's op die lijn. De fotoshoot werd uitgevoerd door de onderzoeker en 2 externe fotografen. De onderzoeker en één van hen namen de montage op zich. Visueel voorgesteld ziet deze actie er als volgt uit:



De doelstelling van deze actie is drievoudig:

1. de Respectwerking versterken in hun rol als professional in de strijd voor een betere omgang met diversiteit en tegen discriminatie op de werkvloer,
2. de gedeelde identiteit op basis van plaats, ontmoeting en onderlinge afhankelijkheid onder chauffeurs verkennen en zichtbaar maken via een toonmoment gebaseerd op verzamelde data, en
3. gespreksstof genereren voor een dialoog met de directie vanuit inzicht in de werkvloer als context van de sociale relaties tussen chauffeurs.

We bespreken hieronder de aanpak van het onderzoek aan de hand van deze drie doelstellingen.

1. Respectwerking versterken: leren *leren* uit een luisterende houding en reflectie

Beoogde doelstellingen

Voor dit actieonderzoek namen de Ambassadeurs een rol als medeonderzoeker op. Door de ambassadeurs collega's te laten bevragen, wilden we leerprocessen bij hen in gang te zetten die hen zouden versterken in hun rol als intermediairs op vlak van diversiteitsbeleid tussen werkvloer en directie, in samenwerking met de vakbonden. Het aangaan van dialoog over onderlinge relaties vereist immers heel wat sociale vaardigheden die nuttig kunnen zijn in het bespreekbaar maken van gevoelige thema's als diversiteit en discriminatie, zoals bijvoorbeeld vertrouwen winnen, actief luisteren en mensen effectief benaderen. Daarnaast kunnen de onderzoekende houding en reflectie over de ervaringen die daaruit voorkomen, zorgen voor een beter inzicht in de sterktes en zwaktes van eigen houdingen, de werking en die van bepaalde werkwijzen en in de context van de werkvloer. Tot slot gingen we ervan uit dat ook de knowhow om data te verzamelen, registreren en communiceren nuttige

competenties konden zijn in toekomstige activiteiten van Respect. Ook vanuit het oogpunt van de dataverzameling en -analyse was deze strategie interessant. De ambassadeurs zijn immers zelf ook chauffeurs en hebben hierdoor een vertrouwensband en insiderperspectief dat niet alleen kan helpen bij het verzamelen van de data, maar ook bij het analyseren ervan. Tot slot zouden de ambassadeurs gedurende het onderzoek duidelijk zichtbaar zijn op de werkvloer doordat ze collega's aanspreken in naam van Respect op de Lijn, wat hun positie zou kunnen versterken. Door de beperkte tijd voor de actie, werd gekozen om het visualiseren van de inzichten niet als leerproces aan te wenden, zoals in ander actieonderzoek wel werd gedaan (Actie-onderzoek De Torekes van Depraetere & Jans, 2016; te verschijnen).

Dataverzameling

Voor het uitvoeren van hun taken als onderzoekers trainden, begeleidden en ondersteunden we de ambassadeurs in hun bevraging van collega's. Het trainen van de ambassadeurs gebeurde in een eerste stap tijdens een Respectvergadering, aan de hand van een presentatie en gesprek over het doen van onderzoek, interviewtechnieken en -stijlen en manieren om antwoorden te registreren, al dan niet te verwerken en te communiceren. Uit de discussie over de training bleek dat de voorkeuren van de ambassadeurs over de mogelijke manieren van bevragen sterk uiteen lagen. Waar sommigen een behoefte hadden aan duidelijke en afgebakende vragen, gaven anderen de voorkeur aan een meer informeel gesprek waarin de onderwerpen behandeld zouden worden. Al snel werd duidelijk dat een aantal ambassadeurs zou afhaken wanneer we voor één gestandaardiseerde methode zouden kiezen. We kozen er daarom voor om de ambassadeurs de vrijheid te geven om de interviews aan te pakken op een manier die voor hen het beste werkte en aanvoelde, omdat we het belangrijk vonden om alle ambassadeurs de mogelijkheid te geven om mee te onderzoeken en deel uit te maken van het leerproces. We gaven daarmee voorrang aan het leerproces bij de Ambassadeurs, en weken daarmee bewust af van een aantal gangbare methodologische vereisten binnen de sociologie. De analyses vanuit de dataverzameling door de Ambassadeurs waren in dat opzicht een instrument om tot reflectie en inzicht te komen binnen de Respectwerking en een gedeelde identiteit op de werkvloer op basis van plaats toonbaar te maken. Niettegenstaande, leverde de bevraging uiteindelijk heel wat bruikbare inzichten op, die verder gevalideerd konden worden middels nagesprekken en enkele aanvullende interviews. Daarnaast deden we aan dataverzameling via informele gesprekken, observaties, mailverkeer, vergaderingen en reflecties over de activiteiten van de Respectwerking.

Bevraging en ondersteuning

Als leidraad kregen de ambassadeurs elk een briefing mee met uitleg over het onderzoek, en een notitieboekje met daarin een ingekorte uitleg van het onderzoek en een lijst met vragen die als leidraad voor de interviews kon fungeren. Tevens werden kaartjes meegegeven waarop de weblinks stonden naar meer uitleg op de website over de opzet van het onderzoek en naar de facebookpagina waarop eventuele aanvullingen, anekdotes of fotomateriaal gepost kon worden. Het kaartje was tegelijk een uitnodiging voor het toonmoment dat zou plaatsvinden op 31 januari 2016. Tijdens de training werd afgesproken dat de ambassadeurs onderling zelf zouden afspreken wie welke collega's interviewt. We ondersteunden de ambassadeurs verder gedurende het onderzoeksproces wanneer ze dit vroegen en volgden de voortgang van de bevraging op tijdens meetings en via telefoongesprekken en e-mail. De ondersteuning bestond soms uit inhoudelijke hulp, bijvoorbeeld bij het uitschrijven van het interview, maar ook uit mentale of praktische ondersteuning als ambassadeurs worstelden met de interviews.

De leerprocessen die de bevraging genereerde over de bespreekbaarheid van diversiteit, en meer in het algemeen over solidariteit in diversiteit, werden onderzocht via gesprekken met de ambassadeurs, de opvolging van ambassadeurs tijdens hun onderzoek en reflectiemomenten.

2. Een gedeelde en diverse identiteit op basis van plaats zichtbaar maken

De bevraging op de werkvloer had daarnaast tot doel om de gedeelde identiteit onder de diverse groep chauffeurs op basis van plaats te verkennen. De gegeneerde inzichten zouden nadien zichtbaar gemaakt worden via een toonmoment gebaseerd op dataverzameling door de Ambassadeurs onder collega's. De ambitie was om via dit toonmoment een breder denkproces onder chauffeurs en dialoog met de directie op te starten over solidariteit in diversiteit op de werkvloer.

Om de banden in een 'team' op een gedeelde tram- en buslijn te onderzoeken, kozen we in overleg met de ambassadeurs voor één buslijn en twee tramlijnen met een overlappend traject. Het gesprek waarin de selectie aan bod kwam, maakte duidelijk dat er heel wat verschillende criteria in acht werden genomen door de ambassadeurs. Zo moest de lijn "herkenbaar" zijn voor een bredere groep chauffeurs, dus bijvoorbeeld geen uitzonderlijk of moreel beladen traject hebben. In deze context werd expliciet gekozen om geen "clichélijnen" te kiezen; lijnen die al meermaals in beeld werden gebracht in andere acties of projecten omwille van hun traject door multiculturele straten, waarbij de Turnhoutsebaan werd genoemd. Daarnaast werd belang gehecht aan het betrekken van een tramlijn die vertrekt uit PAL (Punt-aan-de-Lijn), een stelplaats waarin Respect amper vertegenwoordigd is. Zonder een lijn uit PAL zou het moeilijk worden om mensen te bereiken van deze stelplaats op het toonmoment. Ook vond men het belangrijk om een lijn te kiezen met diversiteit onder het personeel, niet enkel op etnisch-cultureel vlak, maar ook op vlak van leeftijd en statuten. Tot slot zochten we naar lijnen waarvan men wist dat er "een verhaal of probleem" aan verbonden was.

De selectie eindigde met een keuze voor buslijn 31. Waar deze lijn voorheen naar de dokken liep, is het nu een lijn van de Rooseveltplaats naar Silsburg, een totaal andere route. De chauffeurs uit de tijd dat de lijn naar de dokken voerde, hadden nauwe contacten met de –overwegend mannelijke, blanke –arbeiders in hun bus en identificeerden zich op basis van deze contacten als een team. Om een beeld te geven: tijdens de bespreking van deze buslijn werd humoristisch opgemerkt dat deze chauffeurs "halve dokwerkers" waren. De trajectwijziging had dan ook een grote impact op hen en een deel van de chauffeurs koos voor een andere lijn, wat voor een nieuwe, meer diverse instroom zorgde in deze groep chauffeurs. Uit de verhalen van de ambassadeurs besloten we dat er interessante interacties bestaan in het team op deze lijn omtrent de impact van de trajectwijziging op hun collectieve identiteit.

Wat betreft tramlijnen kozen we voor lijn 2 en lijn 3. Deze lijnen kregen recent een gezamenlijke terminus in Merksem maar vertrekken vanuit verschillende stelplaatsen. De situatie trok de aandacht omdat er spanningen blijken te zijn tussen chauffeurs van de ene lijn en chauffeurs van de andere lijn. De link met diversiteit werd in de discussie gelegd door de verschillende reputaties van de stelplaatsen die onder chauffeurs circuleren en door de ambassadeurs onderschreven worden: Hoboken staat eerder bekend om zijn langere geschiedenis van etnisch-culturele diversiteit, PAL daarentegen scoort vele lager op vlak van diversiteit (zie Moris & Spijkers, 2015: 35). Op verzoek van de ambassadeurs namen we bij de bevraging ook de stelplaatsen en wachtlokalen mee die bij deze lijnen passen als plek om mensen aan te spreken. De ambassadeurs maakten onderling een verdeling en interviewden zoveel mogelijk chauffeurs per lijn. Bij de verdeling werd rekening gehouden met bestaande vertrouwensbanden en de eigen werkplek, om bevragingen tijdens het werk mogelijk te maken. Omdat

we geen lijn betrokken vanuit stelplaats Deurne, engageerden de Ambassadeurs uit deze stelplaats zich om chauffeurs van lijn 3 te bevragen.

De vragen voor het interview werden door de onderzoekers geformuleerd en collectief besproken. Ze zijn opgedeeld in twee thema's: 'jij en dit lijntraject' en 'jij en je collega's'. Het eerste thema was bedoeld om een beeld te krijgen van welke collega's er op de lijn in kwestie rijden en wat er specifiek is aan de lijn. Het tweede thema was gericht op het onderzoeken van het contact tussen collega's van die lijn. Het doel was om inzicht te krijgen in de plaatsen die belangrijk zijn voor ontmoeting en inzicht te krijgen in de frequentie en inhoud van ontmoetingen tussen chauffeurs van die lijn. Centraal stond hierbij de vraag hoe solidariteit in diversiteit vorm kan krijgen wanneer er sprake is van een ongelijktijdig gedeelde plaats die niet vanzelfsprekend tot ontmoeting leidt, maar waarin wel onderlinge afhankelijkheid bestaat om de lijn te laten functioneren.

We maakten een belangrijke methodologische keuze door de bevraging niet expliciet te richten op diversiteit, noch uitsluitend toe te spitsen op de ervaring van chauffeurs die als etnisch-cultureel anders geïdentificeerd worden. Uit het retrospectieve onderzoek en de ervaringen van de ambassadeurs bleek dat diversiteit een gevoelig en moeilijk te bespreken onderwerp is. Door een toegankelijker onderwerp te kiezen voor de interviews en de focus te leggen op gemeenschappelijke ervaringen wilden we net dialoog tot stand brengen over gelijkenissen-in-diversiteit die op basis van een gedeelde plaats zichtbaar kunnen worden gemaakt. Die keuze werd grondig doorgesproken met de Ambassadeurs. Enerzijds was niet iedereen bereid om gevoelige thema's rechtstreeks te bevragen onder collega's en rekende men erop dat diversiteit vanuit de huidige vragen eerder spontaan aan bod zou komen. Anderzijds waren enkele ambassadeurs bang dat het onderwerp niet voldoende zou worden besproken als er geen expliciete aanzet toe werd gegeven in de bevraging. We kwamen tot de consensus dat de ambassadeurs de gesprekken zoveel mogelijk zouden aanwenden om het thema van diversiteit in te brengen, maar dat ze zich daarbij mochten beperken tot de gesprekken waarin zij dit haalbaar achten. Over het hoe en waarom van eventueel ervaren onbespreekbaarheid van diversiteit zou later gereflecteerd worden. Daarnaast werd voorgesteld dat, indien er te weinig data over diversiteit uit de bevraging kwam om een toonbare output te genereren, de onderzoekers aanvullende interviews konden doen.

In de uiteindelijke resultaten werd diversiteit door de interviewers ingebracht in 10 van de 32 interviews, waarvan één gesprek expliciet focuste op ervaringen van discriminatie onder collega's. Een aantal chauffeurs bespraken daarnaast spontaan de diversiteit onder hun passagiers in de buurten waar ze doorrijden wanneer ze gevraagd werden naar het imago van hun lijn. Daarnaast zijn er een aantal antwoorden waaruit de omgang met diversiteit blijkt, zonder dat er nadruk op ligt (bijvoorbeeld wanneer iemand bespreekt hoe bepaalde problemen met de rijtijden van een lijn een diverse groep collega's op eenzelfde manier beïnvloedt).

Door het verzamelde materiaal naar buiten te brengen wilden we uiteindelijk een denkproces op gang brengen onder chauffeurs over samenleven/werken in diversiteit. Uit de interviews met chauffeurs werden thema's gedistilleerd in overleg met Respect, die nadien werden verbeeld via foto's op basis van een los script. De foto's werden genomen door twee externe fotografen onder begeleiding van de onderzoeker, die met hulp en aanwijzingen van de Ambassadeurs vier halve dagen op pad gingen. Een selectie foto's werd vervolgens verwerkt tot een filmpje door de onderzoeker en één van de fotografen. Dit filmpje werd getoond aan een grotere groep chauffeurs op de zogeheten Trefdag om de gedeelde plaats en gedeelde identiteit als chauffeur zichtbaar maken. De Trefdag werd een

toonmoment voor het onderzoek georganiseerd door Respect. Deze werd toegankelijk gemaakt met behulp van hapjes, muziek en activiteiten voor chauffeurs en hun familie. Ook de directie werd hiervoor uitgenodigd.

Na de trefdag reflecteerden onderzoekers en Ambassadeurs over het afgelegde traject, het effect van de trefdag en de verworven inzichten.

3. Gespreksstof genereren voor dialoog over diversiteit met de directie

Een derde doelstelling is gericht op aandacht vragen voor diversiteit op de werkvloer bij de directie van De Lijn Antwerpen en met hen dialoog en reflectie daarover op gang trekken. Uit het retrospectieve onderzoek (Moris & Spijkers, 2015) bleek dat er een grote kloof is tussen de directie en de werkvloer, dat het diversiteitsbeleid vanuit de directie geen aansluiting vindt op de werkvloer en dat er een behoefte is bij chauffeurs aan een helder diversiteitsbeleid vanuit de directie.

Het DieGem-onderzoek bood de onderzoekers een goede kans om met de directie in gesprek te gaan, te reflecteren over diversiteit en de Respectwerking onder de aandacht brengen via het actieonderzoek. Dit laatste punt was tevens belangrijk voor de eerder beschreven actie rond het versterken van de Respect werking.

Met de actie in dit actieonderzoek beoogden we de erkenning van de Respectwerking als gesprekspartner over de vormgeving van een diversiteitsbeleid dat dichter aansluit bij de noden van de werkvloer. De kennisopbouw over de werkvloer die de bevraging zou genereren, evenals de getoonde wil en vaardigheden om onderzoek onder collega's te doen, zou Respect een interessante gesprekspartner van de directie kunnen maken. Dit zou dan weer de positie van Respect als intermediair kunnen versterken. We gingen ervan uit dat dit een positieve impact kan hebben op onderlinge relaties tussen chauffeurs, omdat de (problematisch grote) afstand van het professioneel handelen van de directie tot de werkvloer daarmee verkleint.

Gesprekken

Datum	Betrokkenen	Wat?	Waarover?
7.10.2015	Nieuwe directeur Peter Vanwalleghem, onderzoekers	Persoonlijke kennismaking en aftoetsen van betrokkenheid bij het onderzoek	- Voorstelling (Prezi) van het onderzoek en toelichting over verwachtingen jegens directie en vice versa; - Groen licht voor actieonderzoek, bescheiden houding, vraag naar managementsamenvatting
26.10.2015	Respect en Onderzoekers	Respect-vergadering	Verder brainstormen over actieonderzoek - we kiezen voor lijnen 2 & 3 + lijn 31, en een foto-montage na afloop van onderzoek d.m.v.

			interviews - slotmoment/toonmoment op 30 januari - onderzoekers voorzien materiaal, training en ondersteuning
6.11.2016	Coördinator Respect en onderzoekers	Overleg over vormgeving actieonderzoek	Voorbereiding Respectvergadering, bespreking financiën, timing en onderlinge verwachtingen
12.11.2015	Respect en onderzoekers	Respectvergadering: briefing	Overhandiging onderzoeksmateriaal, Briefing en training onderzoek ➔ Discussie over de werkwijze: we besluiten eerst te proberen en nadien waar nodig bij te sturen in persoonlijke feedbackmomenten. (ruimte voorzien om af te wijken van oorspronkelijke bedoeling) ➔ Discussiepunten: open vragen + in welke mate komt diversiteit er nog uit?
24.11.2015	DieGem team	Intervisie	probleemstelling en aanpak actieonderzoek

Bijkomende documenten

- Fotomontage: “Op onderzoek met Respect op de Lijn” https://www.youtube.com/watch?v=_v0hdch5EQY&feature=youtu.be
- Facebookpagina Respect op de Lijn: https://www.facebook.com/respectopdelijn/
- Verslag, foto’s en info op webpagina Respect op de Lijn: http://www.respectopdelijn.be/
- Brochure voor chauffeurs over het onderzoek: http://www.respectopdelijn.be/respect-2015/het-onderzoek
- Vragenlijst en uitleg onderzoek voor interviews: zie bijlage

Stap 3 en Stap 4: Uitvoer actie en verzameling data

Uitvoer van actie of interventie

Stap in uitvoering van actie/ interventie	Hoe uitgevoerd?	Uitvoerders	Betrokkenen	Wanneer en waar	Opmerkingen
Ambassadeurs trainen als mede-onderzoekers	Collectieve onderzoekstraining	Onderzoekers	Ambassadeurs	Respectvergadering stelplaats Zurenborg 12-11-2015	Ambassadeurs krijgen onderzoekstraining. Daarnaast krijgen ze materialen; een boekje met daarin de vragen erin en ruimte om notities te maken en kaartje om geïnterviewden te bedanken en uit te nodigen voor het slotmoment
	Briefing van ambassadeurs die niet op de vergadering waren	Onderzoekers	Ambassadeurs	November 2015 op stelplaatsen, op café en op tram	Een aantal ambassadeurs kon niet bij de training aanwezig zijn, maar wilde wel graag mee onderzoeken. Zij worden individueel of in duo gebrieft door een van de onderzoekers en krijgen een boekje met de vragen en de kaartjes
Ambassadeurs begeleiden bij hun rol als mede-onderzoeker	Opvolging van de ambassadeurs	Onderzoekers	Ambassadeurs	November-December 2015 via vergaderingen, telefoon, mail, face-to-face contact	Ondersteuning van de ambassadeurs, hulp bij verwerking antwoorden, hulp bij interviewtechnieken, aanpassingen doen waar nodig. Een aantal ambassadeurs raken ontmoedigd omdat de interviews niet makkelijk verlopen of omdat er weerstand is bij sommige chauffeurs. We besluiten dat het leerproces onder de ambassadeurs belangrijker is dan de verzamelde data met als gevolg dat we veel vrijheid geven aan de

					ambassadeurs om de interviews op een manier te doen die voor hen goed voelt. Ook laten we de focus op lijn 3 los, omdat daar weinig vertrouwensrelaties mee bestaan.
Reflecteren met directie over diversiteit	Terugkoppeling van retrospectief onderzoek om problemen rond diversiteit aan te kaarten	Onderzoekers	Directie, vakbondssecretarissen, Respect	12-03-2015 Op de inspiratiedag van Respect 07-10-2015 Tijdens persoonlijke kennismaking met nieuwe directeur 02-12-2015 Op overleg directie en vakbonden	Een lange periode tussen de eerste en de tweede keer door het ontslag van de Antwerpse directeur. Tijdens overleg op 02-12-2015 brengen we de ambassadeurs onder de aandacht van de directeur als groep chauffeurs die werken rond diversiteit en mede-onderzoekers zijn in het onderzoek. Hierop nodigt de directeur de ambassadeurs uit voor een kennismaking
	Directie ontmoet een delegatie van ambassadeurs	Directeur Antwerpen	Directie en Respect	25-02-2016 14-04-2016	In het eerste gesprek wordt overeengekomen dat er behoefte is aan een diversiteitsbeleid gericht op acties. De Respect-coordinator zal een voorstel ‘actieplan diversiteit’ doen in samenwerking met de onderzoekers en ambassadeurs. Tijdens het tweede gesprek (waar niet enkel de directeur, maar ook twee directieleden die werken rond diversiteit bij De Lijn aanwezig zijn) wordt dit plan besproken en worden enkele afspraken gemaakt, waaronder: - Respectambassadeurs verzamelen de belangrijkste knelpunten op de werkvloer

					waarvan een aantal zullen worden besproken in werkgroepen met een 20-tal mensen. - Voorstel om in zoveel mogelijk stelplaatsen een Iftarmaaltijd te organiseren. Directie kan hiervoor een klein budget vrijmaken als er concrete voorstellen zijn.
Fimpje maken met onderzoeksresultat om te vertonen tijdens het slotmoment	Analyseren van data, maken van scenario, fotoshoot, montage, vertoning tijdens slotmoment	Onderzoeker en Respect-coordinator	Ambassadeurs, fotograaf, chauffeurs	Januari 2016 met op 30 januari de trefdag als slotmoment waar de film vertoond wordt	Filmpje wordt ervaren als te ‘subtiel’. De boodschap zit erin, maar enkel voor insiders. Als je de achtergrond niet kent, lijkt het allemaal heel positief, vrijblijvend, luchtig… maar mocht ook niet ‘zuur’ zijn Sinds januari wordt het op de schermen afgespeeld maar zonder geluid: de boodschap valt dan helemaal weg. mensen spraken er wel over dan, maar eerder lachend en vluchtig, niet diepgaand over diversiteit of discriminatie

Verzameling van data

Stap in data-verzameling	Hoe verzameld?	Uitvoerders	Betrokkenen	Wanneer en waar	Opmerkingen
Werken aan de relatie tussen chauffeurs door gedeelde lijn in beeld te brengen	Interviews met chauffeurs van lijnen 2, 3 en 31	Ambassadeurs	Chauffeurs	November -december 2015	Focus in de interviews op plaatsen waar collega's elkaar ontmoeten en het contact met andere collega's van dezelfde lijn Keuze voor twee tramlijnen en één buslijn. Lijn 3 blijkt moeilijk en we besluiten die lijn te laten vallen In totaal werden er 32 interviews gedaan van verschillende lengte
Diversiteit sterker naar voren brengen via extra gesprekken	Aanvullende gesprekken met chauffeurs over diversiteit	Coördinator Respect, Ambassadeurs en onderzoeker	Chauffeurs	December 2015	
Documenteren van leerprocessen bij ambassadeurs	Gesprekken met ambassadeurs, reflectiemomenten, observaties	Onderzoekers	Ambassadeurs	November 2015 – Maart 2016	

Bijkomende documenten

- Fotomontage: "Op onderzoek met Respect op de Lijn" https://www.youtube.com/watch?v=_v0hdch5EQY&feature=youtu.be
- Transcripten interviews: vertrouwelijk
- Overzicht ingezamelde data + verslag bespreking: vertrouwelijk

Stap 5: dataverwerking

Verwerking van data

Stap in data-verwerking	Hoe verwerkt? (incl. vorm waarin verwerkte data beschikbaar zijn)	Uitvoerders	Betrokkenen	Wanneer	Opmerkingen
Ruwe analyse van interviews	Codering interviews	Onderzoekers		December 2015	
Overzicht interviewdata	Excel-tabel interviewdata	Onderzoekers		December 2015	
Eerste terugkoppeling resultaten interviews	Mondeling eerste patronen toegelicht en feedback ontvangen Verslag Respect-vergadering	Onderzoekers en Ambassadeurs		Respectvergadering 15.12.2015	Sommige ambassadeurs geven aan het interviewen moeilijk te vinden. Antwoorden van collega's ook vaak kort en weinig gelegenheid tot contact tussen chauffeurs. Besloten om meer vrijheid te geven in interviews. Niet alle vragen werken overal even goed, verschillende interviewstijlen bepalen mee de uitkomst
Tweede terugkoppeling resultaten interviews	Schriftelijke preliminaire analyse uit Nvivo/Excell voorgelegd en besproken + nadien schriftelijke aanvullingen → meegenomen in aanzet scenario	Onderzoekers en Ambassadeurs		Respectvergadering 6.01.2015	

Opmaak scenario	Verwerkt tot filmpje	Onderzoekers en Respect-coordinator		Scenario-overleg 7.01.2016	
Derde terugkoppeling resultaten bevraging / metareflectie	Evaluatie trefdag, film en metareflectie over hele traject als input voor rapport	Onderzoeker en Ambassadeurs		24.03.2016	Vergadering, deel per mail met afwezigen
Opmaak rapport		Onderzoekers			

Bijkomende documenten:

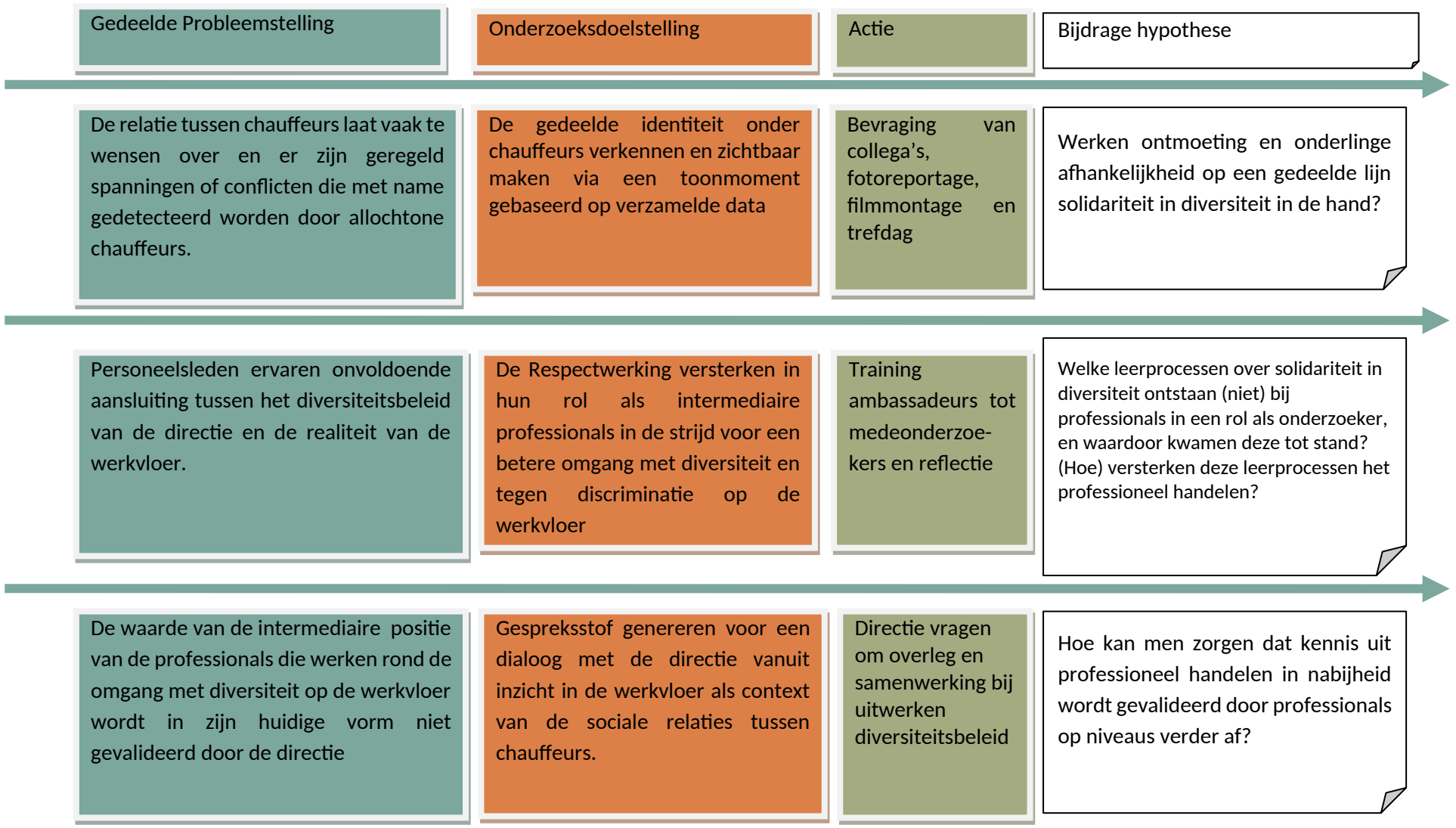
- Fotomontage: “Op onderzoek met Respect op de Lijn” https://www.youtube.com/watch?v=_v0hdch5EQY&feature=youtu.be
- Scenario: op gemotiveerd verzoek te verkrijgen van auteurs
- Verslagen terugkoppelmomenten: vertrouwelijk

Deel II: Resultaten DieGem

Inzichten in solidariteit in diversiteit

In dit deel bespreken we de inzichten met betrekking tot de DieGem-hypothese uit het onderzoek. We stellen de opbouw van het actieonderzoek en zijn relatie tot vraagstukken binnen DieGem visueel voor op de volgende pagina. Het schema geeft de initieel beoogde linken in het onderzoeksontwerp weer en fungeert als model voor de onderzoeksopzet. Zoals verder zal blijken is de lineaire één op één de relatie van de gedeelde probleemstellingen, de geformuleerde doelstellingen, de acties en de wetenschappelijke vraagstelling een vereenvoudiging van de werkelijkheid.

We bespreken in wat volgt de inzichten in relatie tot de DieGemhypothese door te verwijzen naar elementen uit het DieGemkader die aan bod kwamen in dit actieonderzoek. Dit zijn achtereenvolgens: Diversiteit, Plaats, de bronnen Ontmoeting en Onderlinge Afhankelijkheid, en Leren.


Gedeelde Probleemstelling
Onderzoeksdoelstelling
Actie
Bijdrage hypothese
De relatie tussen chauffeurs laat vaak te wensen over en er zijn geregeld spanningen of conflicten die met name gedetecteerd worden door allochtone chauffeurs.
De gedeelde identiteit onder chauffeurs verkennen en zichtbaar maken via een toonmoment gebaseerd op verzamelde data
Bevraging van collega's, fotoreportage, filmmontage en trefdag
Werken ontmoeting en onderlinge afhankelijkheid op een gedeelde lijn solidariteit in diversiteit in de hand?
Personeelsleden ervaren onvoldoende aansluiting tussen het diversiteitsbeleid van de directie en de realiteit van de werkvloer.
De Respectwerking versterken in hun rol als intermediaire professionals in de strijd voor een betere omgang met diversiteit en tegen discriminatie op de werkvloer
Training ambassadeurs tot medeonderzoe-kers en reflectie
Welke leerprocessen over solidariteit in diversiteit ontstaan (niet) bij professionals in een rol als onderzoeker, en waardoor kwamen deze tot stand? (Hoe) versterken deze leerprocessen het professioneel handelen?
De waarde van de intermediaire positie van de professionals die werken rond de omgang met diversiteit op de werkvloer wordt in zijn huidige vorm niet gevalideerd door de directie
Gespreksstof genereren voor een dialoog met de directie vanuit inzicht in de werkvloer als context van de sociale relaties tussen chauffeurs.
Directie vragen om overleg en samenwerking bij uitwerken diversiteitsbeleid
Hoe kan men zorgen dat kennis uit professioneel handelen in nabijheid wordt gevalideerd door professionals op niveaus verder af?

Diversiteit

Traditioneel wordt aangenomen dat homogeniteit lotsverbondenheid stimuleert en heterogeniteit dus (minstens) een uitdaging is voor het genereren van solidariteit. In DieGem willen we deze patstelling tussen solidariteit en heterogeniteit doorbreken door te zoeken naar vormen van solidariteit in diversiteit. Hoe kunnen we de diversiteit in deze case beschrijven? Hoe wordt deze diversiteit door de betrokkenen ervaren?

Bij aanvang van het onderzoek vertrokken we vanuit een vaststelling omtrent diversiteit uit het retrospectieve onderzoek; de omgang met diversiteit op de werkvloer wordt bemoeilijkt doordat er nooit een uitgesproken antidiscriminatiebeleid heeft bestaan op deze werkvloer. Maatschappelijke debatten beïnvloeden de verhoudingen op de werkvloer, en heel wat werknemers ervaren vooroordelen en discriminatie bij interacties met collega's, die echter vaak subtiel of moeilijk te bewijzen is. Werknemers die hiermee geconfronteerd worden, ontwijken soms interacties met collega's om commentaar of incidenten te vermijden. Op die manier worden conflicten niet opgelost maar blijven ze in stand. Door een gebrek aan duidelijke regels over in hoeverre een culturele identiteit tot uitdrukking mag komen op de werkvloer, werd diversiteit over de jaren heen steeds moeilijker bespreekbaar. Om dialoog mogelijk te maken en escalerende conflicten te vermijden, is er dan ook een grote nood aan een gedragen diversiteitsbeleid vanuit de directie met duidelijke richtlijnen over wat wel en niet kan binnen De Lijn. De Antwerpse directie van haar kant worstelt met het vormgeven van een dergelijk diversiteitsbeleid. Wanneer de nood wordt erkend, blijft het 'wat' en 'hoe' een zoektocht.

Uit het actieonderzoek leren we dat de erkenning of inschatting van het probleem, een persoonsgebonden uitkomst van een proces kan zijn. Met de directeurswissel ontstonden ook nieuwe percepties over de probleemstelling omtrent de omgang met diversiteit op de werkvloer. De vorige directeur had een visie die aansloot bij de analyse van het onderzoek en zette, vanuit kennis door persoonlijke banden met allochtoon personeel en interesse voor het onderwerp, sterk in op antidiscriminatie. De huidige directeur gaf in gesprekken aan dat diversiteit daarentegen niet zijn specialiteit is en dat het (zeker als nieuwkomer) moeilijk is om een inschatting te maken van wat zich precies afspeelt op de werkvloer. Incidenten die tot de Antwerpse directie komen zijn vaak 'woord tegen woord' en de grote afstand tot de werkvloer maakt dat kaderpersoneel weinig zicht heeft op wat zich daar eigenlijk afspeelt. Incidenten kunnen daardoor ook makkelijker opgevat worden als op zichzelf staand en niet als een structureel probleem. Wanneer meerdere incidenten toch om een structurele verklaring vragen, hoeft deze bovendien niet steeds om diversiteit te gaan. In een overleg tussen onderzoekers en de Antwerpse directie stelt deze laatste bijvoorbeeld in vraag in hoeverre de spanningen waar het onderzoek op wijst om etnisch-culturele diversiteit gaan, dan wel om een generatieconflict op de werkvloer.

Het in vraag stellen van de problematiek leidde een periode tot een afwachtende houding bij de Antwerpse directie. Daarin werd wel overleg gepleegd met Respect, de vakbonden, onderzoekers en de centrale directie maar er vonden geen openlijke interventies naar de werkvloer toe plaats om racisme aan te kaarten. Dit had meteen een impact op solidariteit in diversiteit onder de chauffeurs.

Het non-interventionisme werd onder allochtone chauffeurs die racisme ervaren, gezien als een trend "terug naar af", afgezet tegen het directeurschap van de vorige directeur die wel aandacht had voor racisme en de directeur daarvoor die eerder een laissez-faire houding vertoonde. Tijdens het gesprek met een chauffeur die destijds met een delegatie collega's van andere origine met verzamelde klachten bij de vorige directeur aanklopte, werd dit als volgt neergeschreven:

> *Nu is het terug als vroeger en wordt er niet opgetreden. De boodschap is: 'wees lief met elkaar', maar zo werkt het niet. Bij de chauffeurs die moslim zijn, heerst het gevoel 'die moeten ons niet'. Omdat contact met collega's dikwijls een onaangename ervaring is of soms uitdraait op conflict, vermijden ze het contact. Ze komen net voor hun dienst of aflos. (…) Deze chauffeurs hebben ook het gevoel dat niemand voor hen opkomt, ook niet binnen de vakbond. Het gaat dan over specifieke zaken als vrij zijn op het Offerfeest en de regeling voor het bidden.*

In de reflectie daarop werd binnen Respect de geringe etnisch-culturele diversiteit in de structuren van De Lijn op alle niveaus geproblematiseerd. Onder leidinggevenden, maar ook bijvoorbeeld voor lesgevers, vakbonden en mensen bij de sociale dienst, vinden we hoofdzakelijk blanke, autochtone Belgen. Bovendien is er geen culturele diversiteit binnen de Antwerpse directie. Mogelijks bemoeilijkt dit directie en kaderleden om bijvoorbeeld een inschatting te maken waar racisme eigenlijk over gaat, of waarom culturele erkenning zo belangrijk is voor bepaalde personen. Meer diversiteit in de structuren zou de vanzelfsprekendheden die in zulke gesprekken soms aan bod komen, minstens kunnen problematiseren. Nu ligt het detecteren en contesteren van vooroordelen bij oversten in de handen van de werknemers zelf, wiens ondergeschikte positie geen ruimte biedt om deze rol op te nemen.

Gedurende het actieonderzoek kreeg de zoektocht van de directie en de formulering van behoeften van de chauffeurs verder vorm. Na gesprekken tussen de onderzoekers en de directie omtrent de bevindingen uit het retrospectieve onderzoek en via de nauwe samenwerking in het actieonderzoek met Respect, werden stappen gezet richting een diversiteitsbeleid op basis van de opgebouwde kennis van de Respectwerking omtrent de situatie op de werkvloer. Een delegatie Respect ambassadeurs werden meermaals uitgenodigd bij de directie om hun ervaring vanuit de werkvloer te delen en samen te zoeken naar een manier om het diversiteitsbeleid op basis daarvan vorm te geven. Tijdens het eerste gesprek werd afgesproken dat de Respectcoördinator een actieplan voor diversiteitsbeleid zou opstellen in samenwerking met de onderzoekers en de ambassadeurs. Tijdens het tweede gesprek werd dit actieplan besproken en werden verdere plannen voor een gezamenlijke zoektocht naar diversiteitsbeleid gemaakt. Zoals aangehaald in de inleiding, sprong deze samenwerking echter af toen de directie de samenwerking met de Respectcoördinator opzegde om het project rond diversiteit zelf intern uit te werken. Een uitdaging voor de directie ligt nu in het overbruggen van de afstand tot de werkvloer gezien de moeilijke bespreekbaarheid van diversiteit.

Door de ambassadeurs in te zetten als onderzoeker, werd nogmaals bevestigt dat diversiteit een gevoelig onderwerp blijft dat moeilijk bespreekbaar is op de werkvloer. Tijdens de bevragingen met collega's waarmee ze geen nauwe band hebben, hadden ook de ambassadeurs het moeilijk om het thema in te brengen bij gesprekken op de werkvloer. De verzamelde data en getuigenissen tijdens de reflectiemomenten bevestigen dat er incidenten zijn rond racisme en discriminatie op de werkvloer, maar enkel wanneer personen in een vertrouwenspositie tijd maken om daar gericht naar te luisteren, worden deze besproken. Uit de analyse blijkt nogmaals dat dit niet enkel komt door de verschillende

standpunten die zij innemen, maar ook doordat de ontmoetingen met collega's vaak vluchtig en oppervlakkig zijn. Hierdoor is er weinig ruimte voor dialoog. Het actieonderzoek legt daarmee bloot dat er is nood aan veilige ruimtes voor dialoog over diversiteit en discriminatie op de werkvloer. Er is behoefte aan vertrouwenspersonen, plekken en aanspreekpunten waar mensen terecht kunnen met vragen, kwesties of problemen. Uit de nagesprekken halen we dat de sociale dienst zou moeten fungeren als dergelijk aanspreekpunt, maar dat er weinig vertrouwen heerst ten aanzien van hen. De indruk leeft dat deze dienst eerder als managementinstrument voor de directie fungeert om efficiëntie te bewerkstelligen, dan ter ondersteuning van het welzijn van de chauffeurs. De drempel om aan te kloppen bij de sociale dienst wanneer men discriminatie ervaart op basis van (een vermeende) herkomst, is dan ook erg groot. Uit de gesprekken leren we dat men vreest dat men daarmee het conflict opzoekt, terwijl de neiging domineert om conflict net te vermijden.

Tijdens de voorbereidingen en reflecties binnen de respectwerking, komt ook meermaals de eenzijdige samenstelling van de groep Ambassadeurs aan bod. Ondanks hun inspanningen slaagt de werking er traditioneel moeilijk in meer dan één of twee leden van andere origine langduriger te engageren binnen de werking, wat ze als een gedeeld pijnpunt ervaren (dat ze overigens delen met de vakbonden). Hoewel ze kunnen rekenen op een netwerk van allochtone collega's die kortere engagementen opnemen tijdens het onderzoek, de campagnes of ontmoetingsdagen, zijn deze zelden aanwezig op de vergadering van Respect. Een meer diverse samenstelling wordt in de loop van dit actieonderzoek steeds sterker als troef en noodzakelijkheid gezien.Aan het einde van het actieonderzoek trad een nieuwe ambassadeur toe van Marokkaanse origine en doorheen het traject werden extra inspanningen geleverd om mensen van andere origine te betrekken bij het onderzoek, bijvoorbeeld via interviews en via vraag naar medewerking aan de trefdag. Meer diversiteit binnen de werking blijft echter ook in de toekomst een acuut aandachtspunt voor de werking.

Plaats

DieGem werkt met de hypothese dat nieuwe vormen van solidariteit ontstaan uit praktijken op concrete plaatsen waar mensen van heel verscheiden culturele achtergronden (al dan niet gedwongen) nabij zijn. We bekeken in het retrospectieve onderzoek op welke manier plaats het ontstaan van innovatieve praktijken van solidariteit in diversiteit stimuleert. Door in dit actieonderzoek de wat atypische, *ongelijktijdig* gedeelde plaats van een lijntraject centraal te stellen, wilden we meer zicht krijgen op de verhouding tussen plaats, leerprocessen en bronnen van solidariteit.

Via de bevraging in het actieonderzoek gingen we ten eerste op zoek naar een beter inzicht over hoe de werkvloer als gedeelde plaats een gedeelde identiteit tussen chauffeurs teweeg brengt die kan leiden tot solidariteit in diversiteit. We haalden de inzichten hieromtrent enerzijds uit de data die de ambassadeurs verzamelden, en anderzijds uit hun reflecties op gedeelde plaats vanuit de ervaring van collega's bevragen op de werkvloer.

In de interviews die de ambassadeurs afnamen met collega's werd bevraagd welke plaatsen een rol spelen in het contact met collega's van hun lijn en daarbuiten. Op basis van de ingezamelde data, reflectie op de analyse en aanvullende gesprekken, komen we tot een onderscheid tussen verschillende lagen van de werkvloer als gedeelde plaats waarin collega's onderling contact hebben, namelijk 'op de werkvloer', 'buiten het werk' en 'via sociale media'. We bespreken deze gedeelde plekken hieronder.

Verschillende lagen van de gedeelde werkvloer: werkvloer, daarbuiten en sociale media

Voor collega's van één lijn zijn met name stelplaatsen, maar ook aflosplaatsen en rustplaatsen belangrijke plekken voor de relaties tussen de chauffeurs, al zijn de meeste ontmoetingen vluchtig en oppervlakkig. Tijdens de vaak korte aflos wisselen chauffeurs ervaring uit of helpen ze elkaar met een probleem. Ook de andere plaatsen worden gebruikt om elkaar door de moeilijke situaties heen te helpen. Stoom afblazen komt in de bevraging regelmatig naar voren als reden voor contact met collega's.

> *"Soms of meestal heb ik het moeilijk met de diensten (…) En dat vreet aan een mens . Gelukkig steunen we elkaar en monteren we elkaar op, door te grollen met elkaar"*

Sommige chauffeurs komen vroeger dan hun dienst naar de stelplaats om bij te praten met collega's of een spelletje tafeltennis te spelen. Er wordt gepraat en gelachen, en gesprekken gaan gewoonlijk in humoristische toon over gedeelde problemen, zoals bijvoorbeeld tijdsdruk. Door het collectief gedeelde karakter van de stelplaats, gaan gesprekken er echter zelden over gevoelige onderwerpen, zoals diversiteit. Dit inzicht werd ook bevestigd door het proces zelf waarin ambassadeurs van collega's bevroegen. De ambassadeurs ondervonden namelijk dat de plaats waar zij het interview met collega's deden invloed had op het verloop van het interview en de antwoorden die zij kregen, en ook in de analyse bleek dat de interviews op de werkvloer het minste informatie opleverden. Deels kwam dit door de tijdsdruk waardoor chauffeurs vaak korte antwoorden gaven. Anderzijds speelden groepsdruk en sociale wenselijkheid een grote rol. Tijdens interviews op de werkvloer bleek het moeilijk om eerlijke antwoorden te krijgen over wat chauffeurs denken en hoe ze zich voelen over collega's en het werk. Hieruit leren we dat de werkvloer als gedeelde plek diepgaande dialoog niet bevordert. Gesprekken in een meer intieme setting (zoals één op één, in privé setting, of op een rustige plaats op de werkvloer buiten de werkuren) leverden heel andere informatie op. Daarin waren mensen veel opener en eerlijker over wat ze denken. Uit zulke gesprekken bleek bijvoorbeeld ook dat spanningen omtrent diversiteit maken dat chauffeurs die geconfronteerd worden met racisme, minder geneigd zijn gebruik te maken van de stelplaatsen als ontmoetingsplekken en er liever weg blijven.

Om het leerproces dat kan leiden tot nieuwe vormen van solidariteit in diversiteit een kans te geven, moet dus letterlijk een andere ruimte worden gecreëerd. In die zin waren de reflecties die met de ambassadeurs in aparte vergaderlokalen werden georganiseerd een vorm van place-making die de ruimte van de werkvloer transformeerde.

Daarnaast valt op dat heel wat collega's elkaar buiten de werkvloer zien of spreken. Ongeveer de helft van de geïnterviewden (14) geeft aan contact te hebben met één of meerdere collega's buiten het werk. Hoewel het door de onregelmatige werktijden soms moeilijk coördineren is, spreken chauffeurs geregeld onderling af om op café te gaan, voetbal te kijken, met elkaar te gaan eten of een uitstapje te maken. Ook houden ze onderling contact buiten werk door met elkaar te bellen.

> *"In privé bellen we af en toe weleens met elkaar. En gaan we regelmatig met elkaar iets drinken. Of een uitstapje maken. Bij deze ontspanning proberen we dan ook, zo weinig mogelijk over ons werk te praten"*

Vaak gaat het om vrienden die vroeger op eenzelfde lijn zaten en daar een band ontwikkelden. In de gesprekken wordt vaak met weemoed en spijt gesproken over collega's die uit het team zijn gestapt om elders rustiger rijtijden te krijgen. De nood aan sterkere banden via minder vluchtige en veranderlijke contacten, blijkt ook uit de pogingen die worden ondernomen om aan "zelfgeorganiseerde teambuilding" te doen via het opzetten van activiteiten of zelfs verenigingen buiten het werk:

> *"Regelmatig spreken we vooral in zomer eens af om te gaan voetballen of paintballen of zo. Dat geeft een goede band met elkaar"*

Een derde plaatscategorie van betekenis voor de omgang met collega's is sociale media. Vooral facebook wordt genoemd als een plek waar chauffeurs contact hebben met collega's. Dit kan positief zijn, maar facebook wordt ook al eens gebruikt als plaats om openlijk frustraties te uiten over diversiteit, klanten, collega's of het bedrijf. In het geval van racistische of discriminerende uitlatingen, verergert het gebruik van facebook de spanningen die reeds (onuitgesproken) op de werkvloer aanwezig zijn. Op de werkvloer komt racisme niet vaak openlijk voor. Wel uit het zich bijvoorbeeld in grappen, geen goedendag zeggen, informatie of problemen niet doorgeven en opmerkingen over bidden. Blijkbaar gelden op de werkvloer barrières in het openlijk uiten van racisme die online, via sociale media, minder of niet van invloed zijn.

De invloed van de werkorganisatie op de perceptie van gedeelde plaats

In de zoektocht naar de rol van plaats in een gedeelde identiteit op de werkvloer, bleek dat er voor chauffeurs niet zo veel gedeelde plekken zijn, of beter niet veel plekken die als gedeeld gepercipieerd worden. Zoekend naar de oorzaken daarvan, wordt duidelijk dat de organisatie van het werk een sterke invloed heeft op gewoontes en initiatieven die betekenis geven aan verschillende plaatsen op een traject. Regels, tijdsdruk, personeelsinzet en bezuinigingsmaatregelen wijzigen aldoor de functies van de werkvloer.

Een voorbeeld daarvan in de stelplaatsen is het verbod om met meerdere personen tegelijk in het portierslokaal te staan, om komaf te maken met de gewoonte van chauffeurs om daar samen te komen voor een praatje en koffie. Ook maakt de striktere controle omtrent de uitvoering van het werk het moeilijker voor collega's om elkaar te helpen, waardoor problemen eerder individueel dan werkplek-gerelateerd worden.

> *"je kon vroeger al eens een collega vroeger aflossen om die wat te helpen; dat is allemaal verleden tijd, want mag niet meer of men durft niet meer"*

Bij de rustlokalen en aflosplaatsen maakt het verbod en de strenge controle op het gebruik van gsm's tijdens het werk, dat korte pauzes steeds vaker worden gebruikt om berichten te beantwoorden. Daardoor worden deze plaatsen steeds minder als ontmoetingsplekken gezien. Daarenboven blijken de strakker geworden rijtijden de pauzes ook drastisch in te korten en vaak zelfs volledig in de weg te

staan. Chauffeurs die te laat rijden, verliezen zo hun contactmomenten met collega's, iets wat op bepaalde lijnen structureel voorkomt.

> *"Er is geen dankbaarheid hé, aan heel die lijn. Op het moment dat ik nu zeg 'ik ga ze nog halen, ik zal overuren kloppen', de week erop moet ik weer die overuren kloppen en de week erop ook weer. Dat eindigt niet. Er moet ergens een streep getrokken worden dat ne mens op tijd begint en op tijd kan eindigen, en dat hij zijn ritten volledig heeft kunnen doen en niet halverwege moet terugdraaien. DAT is het systeem en ZO zou het moeten werken, en zo werkt het niet (…)"*

Ook de Lijnmannen, chauffeurs met een functie speciaal gericht op de samenwerking en informatiedoorstroming tussen collega's op één lijn, merken deze evolutie op en geven aan dat ze de rijtijden soms niet kunnen respecteren als ze hun luisterende rol willen vervullen.

> *"Van het moment dat ik op den aflos sta, en die komt te laat, ik doe eerst mijn klapke hé, ondertussen zijde toch aan het uitpakken. Of dat dat nu twee of drie minuten duurt, ik trek het me niet meer aan."*

Tot slot kent men door de flexibilisering van diensten ook lang niet al zijn collega's op eenzelfde lijn, wat verklaart waarom gedeelde lijnen niet noodzakelijks als gedeelde plaats worden gepercipieerd.

- *En je vaste collega's […] heb je daar een nauw contact mee?*
- *Ja. Maar niet met allemaal hé, want een deel zie ik daar nooit van hé, afgezien een deel waar ik van aflos, maar voor de rest, er zijn er de laatste tijd zoveel nieuwe (nief) bijgekomen, dat ik het allemaal al niet meer heb kunnen bijhouden.*

Bronnen van solidariteit

Uit bovenstaande bespreking van de plaatsen die als gedeeld worden ervaren onder chauffeurs en de invloed van de arbeidsorganisatie daarop, blijkt de belangrijke rol van ontmoeting en onderlinge afhankelijkheid in hoe chauffeurs kijken naar hun werkplek als gedeelde plaats. Dit heeft op zijn beurt weer een invloed op de relatie tussen collega's. Beide bronnen van solidariteit in diversiteit worden sterk gemedieerd door plaats. Zoals gesteld wilden we met het actieonderzoek verkennen hoe deze bronnen zich tot elkaar verhouden op de werkvloer en *of* en *hoe* deze bronnen zichtbaar en bespreekbaar kunnen worden gemaakt in een narratief over gedeelde identiteit op de werkvloer.

Ontmoeting

Volgens deze benadering ontstaan informele vormen van solidariteit uit toevallige kleine ontmoetingen. Door interactie en dialoog leren mensen elkaar beter kennen en begrijpen en groeit de tolerantie in de samenleving.

Om de ontmoetingen met collega's in beeld te brengen, bevroegen we chauffeurs naar de aard van hun relaties met collega's op eenzelfde lijn en daarbuiten. Daaruit blijkt dat chauffeurs op eenzelfde lijn elkaar weinig bij naam kennen. Ook oudere chauffeurs geven aan dat ze hun jongere collega's vaak niet bij naam kennen. Toch geven ook deze chauffeurs aan dat ze wel met meer personen regelmatig praten. Wanneer gevraagd wordt naar de inhoud van die gesprekken, blijken deze steevast te gaan over incidenten onderweg of moeilijkheden met de werkdruk. Het werk geeft duidelijk heel wat aanleiding tot stress en het kunnen ventileren over een gedeeld lot schept wel een band. Ongeveer de

helft van de 32 geïnterviewden zegt in de bevraging een positief contact te hebben met collega's. Gevraagd naar met *wie* men positieve contacten heeft, gaat het voor de ene om 'iedereen' op de stelplaats, voor anderen om een aantal goede vrienden, nog andere hebben een vlot contact met de collega's waar ze mee samen staan. Gevraagd naar de inhoud van contacten met collega's, blijkt dat men collega's overwegend gebruikt om frustraties en stress te ventileren. Het merendeel van de respondenten bespreekt tijdens ontmoetingen op de werkvloer problemen met hun lijn, zoekt hulp of steunt iemand. Zoals we ook in eerder onderzoek vaststelden, heerst onder deze collega's op basis daarvan een verhouding van collegialiteit die een aantal ervaren als een familiegevoel onder collega's. Dit contact kan ook culturele grenzen overschrijden, zoals een chauffeur met een diverse vriendenkring getuigt:

> *"Er zijn hier geweldige collega's chauffeurs, altijd klaar om naar mijn gezaag te luisteren alsook om eens te lachen . Als ik het moeilijk heb met iets - een baaldag vol hindernissen; oponthoud – lastige klanten … dan kan ik bij hen terecht om mijn hart eens te luchten en dan kunnen we weer er tegen"*

Over het algemeen valt echter vooral op dat veel contacten tussen chauffeurs oppervlakkig en functioneel zijn. In deze contacten lijkt diversiteit er weinig toe te doen.

> *"Het contact is miniem en beperkt zich tot een goeiedag en de probleempunten op de lijn*." (chauffeur)

De vluchtigheid van ontmoetingen maakt het moeilijk om elkaar te leren kennen en daaruit te leren omgaan met verschil. Incidenten of misverstanden die ontstaan, raken zelden uitgepraat en escaleren op momenten. Bovendien is er veel ontevredenheid over het werk, wat maakt dat gesprekken met collega's vaak in het teken staan van 'stoom afblazen' en minder van elkaar leren kennen, in dialoog te gaan en andere standpunten leren begrijpen.

Sommige chauffeurs tonen geen interesse in contact met hun collega's of gaan contacten uit de weg. De redenen die ze hiervoor zelf geven lopen uiteen en zijn bijvoorbeeld persoonlijkheid (een gesloten persoon zijn) of het vermijden van conflicten.

> *"Mijn omgang met andere chauffeurs is niet echt open . Daar ik zelf een gesloten persoon ben. Heb dan ook weinig of geen contact met hen"*

> *"Ieder moet doen en laten wat hij wil. Het zijn hun problemen en wil er niks mee te maken hebben. Ik mijn problemen, en zij die van hen zelf"*

Een andere verklaring voor het ontwijken van contact tussen collega's is de verhoogde werkdruk. De tijdsspanne waarin chauffeurs hun rit moeten maken is vaak zeer strak berekend en op tijd rijden levert dan ook veel stress op. Dit beïnvloedt tevens het humeur van de chauffeurs en komt hun aanspreekbaarheid niet ten goede:

> *"Ik denk dat ik één van de weinige ben die 's morgens hier lachend binnen komt en die lachend naar zijn bus gaat"*

Bovendien maakt de huidige arbeidsorganisatie het niet noodzakelijk dat men hartelijke interacties aangaat op de werkvloer, wanneer men geen nood heeft aan steun of ventileren.

> *"Collega's zijn voor mij bijzaak; heb hen niet nodig . Zal eens een goede dag zeggen ; als ze er één geven. Maar zal zelf het niet doen of toch weinig"*

Tot slot hebben ook de verschillende diensten een grote invloed op de mate waarin ontmoeting mogelijk is en zich kan manifesteren als bron voor solidariteit in diversiteit.

De data van de chauffeurs toont dat er door de werkorganisatie en werkdruk weinig gelegenheid is om collega's te ontmoeten, maar dat deze mogelijkheid sterk wordt beïnvloedt door de diensten die chauffeurs rijden. Nieuwelingen (zogenaamde "kandidaten") worden in hun beginjaren op iedere lijn en in verschillende stelplaatsen ingezet, afhankelijk van waar de noden zitten in de rijschema's. Dit betekent dat zij weinig continuïteit hebben in ontmoetingen met collega's. Op de stelplaatsen geven enkele nieuwelingen aan soms wat verloren te lopen, en vooral te luisteren en observeren wat andere bevriende collega's doen. Men kan pas later in de loopbaan kiezen voor "een vaste dienst", waarvan er drie verschillende zijn. Chauffeurs met een A-dienst rijden steeds op hetzelfde traject, afwisselend vroeg of laat, in een 4-2 stelsel (4 dagen werken, twee dagen thuis). Het zijn voornamelijk de oudere chauffeurs van de A-dienst die elkaar goed kennen, doordat ze in een andere periode bij de lijn meer kansen hadden om elkaar te ontmoeten en vaak al jarenlang samenwerken. "Combiné's" hebben hetzelfde werkstelsel, maar kozen ervoor om op verschillende lijnen ingezet te worden binnen één stelplaats. De combiné's tonen aan dat met de jaren ook wisselende contacten tot vriendschappen kunnen leiden, maar ook dat dit sterk van persoon tot persoon verschilt. Extraverte personen zijn op verschillende stelplaatsen graag gezien, terwijl anderen zich op de ene plek beter voelen dan de andere of in het algemeen weinig contacten leggen. Chauffeurs met een B-dienst rijden dan weer gesplitste diensten (ochtend en namiddag) gedurende 5 weekdagen op verschillende lijnen van en naar de stelplaats. Hoewel de dienst onaantrekkelijk is door lange dagen en ochtend en avondspitsen, zijn deze chauffeurs wel in het weekend vrij, waardoor ze de mogelijkheid hebben om met elkaar af te spreken buiten het werk. Waar men spreekt van eigen vriendengroepen vanuit de werkvloer, lijken vooral gedeelde interesses buiten het werk te primeren. Daarbij wordt nergens aangegeven dat men daarbij zelf onderscheid naar herkomst maakt. Belangrijk is om hierbij de bovenvermelde opmerking mee te geven over sociale wenselijkheid bias in de antwoorden, die mogelijk een vertekend beeld oplevert. Ook werd men door de vragen niet aangespoord om hierover informatie te geven.

Interdependentie als bron van solidariteit

Deze benadering stelt dat het cement dat een samenleving bij elkaar houdt, bestaat uit het feit dat mensen er zich bewust van zijn dat ze van elkaar afhankelijk zijn door de doorgedreven arbeidsverdeling. Solidariteit groeit dan uit de nood aan interactie en coöperatie in een context van wederzijdse afhankelijkheid.

In de bevraging van chauffeurs kozen we ervoor om de focus te leggen op een gedeelde lijn, omdat daarbij onderlinge afhankelijkheid bestaat om de lijn te laten "werken" ; passagiers op tijd op hun bestemming te krijgen en voertuigen in goede staat tijdig bij de aflos. Chauffeurs delen een verantwoordelijkheid over een lijn, maar hoe ervaren zij hun interdependentie op de werkvloer en hoe beïnvloedt deze ervaring hun contacten? De ervaring en impact van die onderlinge afhankelijkheid interesseert ons in deze case met name vanuit de vaststelling de onderlinge afhankelijkheid niet sterk gevisualiseerd is, in tegenstelling tot andere werkvloeren (zie bv. Spijkers en Moris, 2014 over het sorteermagazijn van Spring Global Mail).

Uit de bevraging werd duidelijk dat collega's op eenzelfde lijn zichzelf niet noodzakelijk als behorend tot eenzelfde team beschouwen. De arbeidsorganisatie blijkt dit ook niet aan te moedigen. Meer introverte personen kunnen bijvoorbeeld makkelijk louter op oppervlakkige en functionele contacten functioneren. Het is geen taboe om geen teamgevoel te ervaren: in de interviews geven veel chauffeurs makkelijk toe dat zij collega's van hun lijn niet vaak zien en amper kennen. Oudere chauffeurs spreken hier van een cultuurverschil tegenover vroeger en geven aan dat contacten met collega's oppervlakkiger en vluchtiger doordat werktijden nu anders worden ingedeeld. Chauffeurs hebben daardoor minder tijd tussendoor om met elkaar in gesprek te gaan en elkaar te leren kennen. Daarmee wordt hun onderlinge afhankelijkheid er één van onbekenden:

> *"Ik ken wel de meeste collega's, zeker die van mijn eigen lijn of de lijn waar ik vroeger vast op zat. Maar, de contacten met collega's worden wel alsmaar 'vluchtiger' doordat er minder tijd is, minder uren 'reserve' enz. Je kent je collega's dus daardoor ook minder goed (familie, interesses enz.)"*

Door sociale activiteiten naast het werk en de continuïteit in hun contacten, kennen oudere chauffeurs vaker en meer collega's, dispatchers, controleurs en leidinggevenden persoonlijk. Het lijkt erop dat deze personen vanuit een overzicht op de arbeidsorganisatie meer interdependentie ervaren die tot solidariteit kan leiden. Doordat de oudere groep chauffeurs met name blank en Belgisch is, komt hiermee nog geen solidariteit in diversiteit tot stand. Op de werkvloer zelf zien deze lijncollega's elkaar soms amper, afhankelijk van hoe hun diensten bij elkaar passen, wat een impact heeft op onderlinge afhankelijkheid als bron voor solidariteit in diversiteit. Mobiliseren is binnen deze structuur geen evidentie, zoals een chauffeur actief in de vakbond ook aangeeft:

"[We zijn] in groepjes verdeeld. Je moet eens goed nadenken over dat 4-2 systeem: ik ken mensen van mijn eigen lijn die ik nooit zie, nooit, nooit! Die totaal gespiegeld staan met mij. En dat is één van de belangrijke nadelen van de job, vooral wat mobilisatiekracht betreft als er een probleem is."

De onderlinge afhankelijkheid tussen collega's van één lijn die we als onderzoekers veronderstelden, wordt dus zeker niet aldoor ervaren tijdens het werk. Dit bevestigde de vermoedens van een aantal ambassadeurs, die in de ontwerpfase van het onderzoek een grotere nadruk op de stelplaatsen voorstelden. We vinden de beleving van interdependentie echter wel op twee verschillende 'momenten' terug. Enerzijds zijn chauffeurs van één lijn vooral van elkaar afhankelijk in het halen van rijtijden. Wanneer een collega te laat komt, wordt de interdependentie binnen de arbeidsverdeling op een negatieve manier duidelijk. Chauffeurs voor wie de rijtijd niet haalbaar is, maken bijvoorbeeld soms verkorte ritten om toch binnen de tijd hun rit af te maken. Dit heeft gevolgen voor de chauffeurs die na hen op dat traject komen; die krijgen dan te maken met extra passagiers en dat levert hen ook weer vertraging op. Dit leidt tot frustraties, die soms escaleren tot conflict. Zelden wordt tijd gevonden om deze uit te klaren. De tijdsdrukgerelateerde werkstress is dus niet enkel een reden dat collega's minder tijd voor elkaar hebben, het zet ook hun relaties onder druk.

Momenten waarop onderlinge afhankelijkheid als positief wordt ervaren, gaan steevast om momenten waarbij sprake is van gelijktijdigheid en gedeelde plaats. Collega's die elkaar op de weg kruisen zullen elkaar helpen wanneer het nodig is, en bij ontmoetingen zullen ze stoom afblazen en elkaar steunen.

- *Wat voor iemand moet je zijn om op deze lijn te rijden?*
- *Collegiaal zijn. Is er onderweg iets dat gebeurt? Dan ben je er voor elkaar.*

Interdependentie kan op die manier wel een bron zijn van solidariteit in diversiteit. Om onderlinge afhankelijkheid als bron van solidariteit in diversiteit te laten werken, lijkt het daarom belangrijk dat die onderlinge afhankelijkheid ook zichtbaar is in positieve omstandigheden. Consistentere teams en kansen op ontmoeting met het team van een lijn zouden mogelijks een positieve impact kunnen hebben.

Leerprocessen

Leerprocessen op niveau van de betrokkenen (professionals en deelnemers) spelen een rol bij het tot stand komen van nieuwe vormen van solidariteit in diversiteit.

Het actieonderzoek zette sterk in op het leerproces uit het bevragen van collega's bij de Respectambassadeurs, maar ook deels bij de directie. Op eventuele leerprocessen bij de overige chauffeurs die door het actieonderzoek op gang kwamen, hebben we op basis van dit onderzoek helaas maar beperkt zicht. De interviews zijn verwerkt tot een fotofilm die werd getoond tijdens de 'trefdag' van Respect op de Lijn en daarna op televisie schermen op de stelplaatsen. De feedback van collega's die bij de ambassadeurs terecht kwam na afloop, was dat het filmpje een (te) positief beeld van de werkvloer leek te schetsen en dat de kritiek te subtiel was waardoor slechts enkelingen de dubbele bodem en kwinkslagen erin zouden vatten. De boodschap omtrent spanningen op de werkvloer werd bijvoorbeeld enkel duidelijk voor betrokkenen in de aangehaalde conflicten. Het afspelen op de schermen in de stelplaatsen gebeurde bovendien zonder geluid waardoor de meest kritische informatie verloren ging. Chauffeurs die er niet bij betrokken waren praatten wel over het filmpje, maar eerder vluchtig en lacherig en niet zozeer inhoudelijk.

Door de tijdsdruk in deze onderzoeksfase werd de montage gedaan door de onderzoeker en externe fotograaf, en ook niet meer voorafgaand aan het toonmoment voorgelegd aan de ambassadeurs. De ambassadeurs zelf gaven nadien aan dat het filmpje nog te subtiel/voorzichtig was om echt verstorend te zijn op de werkvloer en van daaruit zaken bespreekbaar te maken. Toch werd het filmpje wel als nuttig ervaren door de ambassadeurs, maar dan vooral als instrument om hun inzet te tonen op de werkvloer en een bredere betrokkenheid te genereren onder collega's op hun werking.

Leerproces bij de directie

Met de komst van de nieuwe directeur, werden nieuwe gesprekken aangeknoopt over ieders' rol inzake omgaan met diversiteit op de werkvloer. De boodschap dat er spanningen zijn, incidenten escaleren en problemen niet opgelost raken, kwam bij terugkoppeling van het retrospectieve rapport duidelijk over en werd ook (h)erkend door de Antwerpse directeur. Ook de behoefte aan een diversiteitsbeleid vanuit de directie dat richting geeft in omgaan met dergelijke spanningen werd duidelijk. In de loop van het actieonderzoek namen gesprekken met directie dan ook de vorm aan van een zoektocht naar manieren om een passend diversiteitsbeleid vorm te geven. Een aantal belangrijke

stappen werden gezet. Zo was de directeur aanwezig op de trefdag die georganiseerd werd door Respect op de Lijn en nam hij het initiatief om samen te komen met een delegatie ambassadeurs om met elkaar te praten over mogelijke inhoud van een diversiteitsbeleid. Daarmee zette dit actieonderzoek een leerproces in dat zich verder zou blijven ontwikkelen in de daaropvolgende periode. De Respectcoördinator deed een voorstel tot actieplan voor een diversiteitsbeleid bij de Lijn Antwerpen dat werd besproken tijdens de tweede bijeenkomst van de directeur en de Respect werking. Dit plan werd opgesteld op basis van de ervaringen en kennis van de Respectcoördinator en ambassadeurs, maar was ook grotendeels geïnspireerd op het DieGem onderzoek bij Tower Automotive Gent (Debruyne, 2015). De nadruk in het voorgestelde diversiteitsbeleid lag zowel op normeren als op verbinden. De normerende aspecten richtten zich op het bestrijden van discriminatie en racisme op de werkvloer. De verbindende aspecten focusten dan weer op het mogelijk maken van regelmatige ontmoeting over verschillende heen en dialoog waarin de omgang met diversiteit bespreekbaar zou worden. Dit vanuit het inzicht dat er enerzijds behoefte is aan duidelijke stelling van de directie over wat kan en niet kan. Anderzijds is er behoefte aan manieren om spanningen weg te nemen en chauffeurs te verbinden in diversiteit.

Dat de samenwerking uiteindelijk werd afgeblazen, doet vragen rijzen, zowel bij de Ambassadeurs als de onderzoekers. Er zijn indicaties dat deze beslissing met name doorgedrukt werd vanuit het centrale directieniveau, maar deze zijn niet formeel bevestigd. Ondanks blijvende onduidelijkheden, geeft de gang van zaken de grenzen aan van het leerproces. Vermoedelijk stoot leren op niveau van het individu (de directeur) hier op de traagheid van leerprocessen op organisatieniveau; een verworven inzicht laat zich immers niet snel vertalen in een aanpassing van de bestaande structuren.

Leerprocessen binnen Respect uit het zoeken naar een gedeelde probleemstelling

Het eerste deel van het actieonderzoek nam zoals gezegd veruit het meeste tijd in beslag. Het zoeken naar een gedeelde probleemstelling in de woelige tijden van wisselend directiepersoneel en onderhandelingspartners bracht een aantal leerdynamieken op gang. Het niet honoreren van de samenwerkingsovereenkomst die tot een gedragen diversiteitsmanagement zou leiden, gaf de boodschap dat de problematische omgang met diversiteit en de ambities om daaraan iets te doen niet werden erkend door de centrale directie. Dit had echter geen onderbrekend effect binnen de werking; heel wat voorkennis en eerdere ervaringen bleken richtinggevend zijn voor de lessen in het hier en nu. De gebeurtenis wierp de werking terug op haar geschiedenis, waarbij steun vanuit de directie steeds werd nagestreeft, maar nooit als ‘conditio sine qua non’ werd gehanteerd. Strijd, de gedeelde waarden en normen om de omgang met diversiteit te verbeteren en continuïteit te voorzien in dit proces, en onderlinge afhankelijkheid tussen verschillende partners (in dit geval onderzoeker en werking) werden zichtbaar binnen de werking op dit moment en werkten voornamelijk verbindend.

Wat wel onderbrekend werkte, was de aanwezigheid van de onderzoekers en hun nood om ‘in de diepte’ iets te ‘leren’ over de sociale relaties op de werkvloer. Doorheen het onderzoek bestond een voortdurende spanning tussen de oriëntatie op output versus reflectie. In verschillende vergaderingen werden fundamentele discussies gevoerd over persoonlijke visies op probleemstellingen, diversiteit, racisme, de wenselijkheid van bepaalde interventies en de rol van de werking en andere partijen. Deze ontstonden soms door inbreng van de onderzoeker, maar vaker doordat de onderzoeker op uitspraken van één van de ambassadeurs dieper wilde ingaan. Meerdere personen binnen de groep grepen

daarbij regelmatig normerend in binnen het gesprek, vaak om de vergadering efficiënt te houden. De positie van personen om gesprekken te modereren en gespreksonderwerpen te ontwijken of aan bod te laten komen werd daardoor voortdurend in vraag gesteld en ook de manier waarop gesprekken werden gevoerd werd onderwerp van reflectie.

Leerprocessen binnen Respect uit het traject als medeonderzoekers

Uit het bevragen van collega's leerden ze dat de werkvloer niet de meest evidente plaats is om zaken als diversiteit, discriminatie en sociale relaties bespreekbaar te maken. Het was bijvoorbeeld moeilijk om collega's tijd vrij te laten maken voor een gesprek dat niet ging over een onderwerp dat aan de orde van de dag was voor velen. Daarnaast onderschepten de ambassadeurs onvoorzien wel veel klachten tijdens hun interviews. Op allerlei vragen kwamen antwoorden waarin kritiek werd geuit over de directie en de werkomstandigheden. Doorheen de antwoorden zien we dat er weinig vertrouwen is in beschikbare diensten zoals de dispatch en de sociale dienst, en veel frustratie jegens directie, planning en leidinggevenden. Daaruit bleek nogmaals dat chauffeurs vaak niet het gevoel hebben deze klachten elders kwijt te kunnen terwijl ze wel een grote behoefte hebben om deze te laten doorstromen (zie Moris en Spijkers, 2015). In deze situatie is de omgang met diversiteit minder urgent om te bespreken voor de meeste chauffeurs, waardoor zij die met discriminatie geconfronteerd worden weinig draagvlak vinden onder collega's om dit thema bespreekbaar te maken.

In tegenstelling tot een ogenschijnlijke consensus over de moeilijke werkomstandigheden, werden de ambassadeurs tegelijk geconfronteerd met sociale wenselijkheid in de gesprekken wanneer ze vroegen naar de relatie met collega's. Dit was met name zo bij gesprekken die ze voerden met collega's die ze minder goed kenden,op de stelplaatsen of in aanwezigheid van andere collega's die mogelijks meeluisterden.

Tijdens de reflectie werden sociale vaardigheden benoemd die nuttig kunnen zijn in het bespreekbaar maken van gevoelige thema's als diversiteit en discriminatie. Daaruit bleek dat de bevraging door verschillende personen heel anders werd uitgevoerd en ervaren.

Voor sommigen was het confronterend om te merken hoe ongemakkelijk hun rolverschuiving van collega naar onderzoeker was. Het bleek niet makkelijk voor iedereen om collega's aan te spreken vanuit een onderzoekende rol, zoals het citaat hieronder aangeeft uit een nabespreking:

> *"Dat boekje werkte echt niet voor mij. Elke keer als ik het uit mijn zak pakte, dan zag je de mensen kijken en viel het gesprek helemaal stil. Het breekt de spontaniteit."*

Het gegeven dat vragen stellen, ook vragen uitlokt, leidde ertoe dat sommigen door collega's op de proef werden gesteld inzake hun engagement en loyaliteit binnen de stelplaats.

Op individueel niveau of in gesprekken met de onderzoekers werd gezocht naar strategieën om hiermee om te gaan. Het zoeken naar de betekenis van zulke observaties en strategieën zorgde ook via reflectie voor nieuwe inzichten in de groep.

> *"Ik heb die vragen gewoon van buiten geleerd uiteindelijk, en dan in mijn eigen woorden gesteld. En als ik een kans zag, gooide ik er een onderwerpje tussen. Maar dat is niet gemakkelijk, je moet de hele tijd heel hard nadenken en terwijl normaal doen (lacht). Gewoon die vragen lezen, dat werkt niet."*

> *"Als je je tijd neemt, ergens anders dan, buiten het werk, om te praten, dan komt er wél heel wat naar boven."*

Het gezamenlijke leerproces omtrent de uitvoering van de bevraging zorgde voor gespreksstof binnen de groep die het mogelijk maakte om de eigen werking te bevragen. Enerzijds ging dit over de verschillende mate van inzet onder de ambassadeurs. Anderzijds ging dit ook over de fundamenten van de werking. Zo werd over de gevestigde vertrouwenspositie van de ambassadeurs om collega's te bevragen gereflecteerd, alsook over het effect van tijdsdruk op het verwerven van een diepgaand gesprek. In die zin werkte de rolverandering onderbrekend binnen de Respectwerking. De bevraging leidde tot nieuwe vragen en denkpistes binnen de werking zelf.

Ondanks de ervaren hindernissen, bleven de ambassadeurs daarom overtuigd dat het belangrijk is om de relatie tussen chauffeurs en de omgang met diversiteit bespreekbaar te blijven maken. Hoewel dit weinig expliciet werd in de antwoorden uit de bevraging, kwamen tijdens iedere vergadering telkens weer nieuwe incidenten op tafel die illustreren dat er veel conflicten zijn en spanningen opbouwen. Gesprekken buiten de werkvloer, los van de bevraging, in een gerichte focusgroep rond discriminatie of in intieme setting gaven hier eveneens signaal van. Meer dan de bevraging zelf, lijkt hiermee vooral het initiatief om collega's te bevragen vanuit een interesse in de omgang met diversiteit, mensen aan te zetten om hun verhaal te doen. De Ambassadeurs sterkten tijdens hun reflectie hierover de overtuiging dat hun rol als intermediairs met aandacht voor diversiteit cruciaal is: door de geringe openheid op de werkvloer zou het nog moeilijker zijn om te weten te komen wat daar speelt voor personen die verder af staan van de werkvloer. De resultaten onderstreepten voor hen de noodzaak aan intermediairs op de werkvloer die zich op bepaalde thema's toespitsen.

Tot slot werd ervaren dat het opbouwen van kennis nog niet tot verandering leidt. De bevraging riep eveneens vragen op over wat Respect zou "doen aan" de situatie. In de discussies daarover ontstond bij een deel van de ambassadeurs de overtuiging dat de nadruk van het brengen van een boodschap naar andere chauffeurs beter kon verschuiven naar het systematisch optekenen en analyseren van incidenten en knelpunten, communicatie met de vakbonden en directie versterken en het voorstellen van een beleid.

Verschillende pedagogische rollen doorheen het actieonderzoek

Leerprocessen speelden een grote rol bij het traject met de ambassadeurs als medeonderzoekers. Het traject bracht een aantal zaken naar voren die ze mee kunnen nemen in hun verdere missie om solidariteit in diversiteit te stimuleren op de werkvloer.

Tijdens het hele traject, van de zoektocht naar een gedeelde probleemstelling tot de metareflectie op het onderzoek, zien we bij de ambassadeurs een zoektocht naar hun pedagogische rol als professionals.

Tijdens de initiële brainstorm over de Respect-campagne (kaartjes uitdelen met "Gij zè goe bezig"). problematiseerden de ambassadeurs hun eigen rol.

> *"Wie ben ik om te zeggen dat een ander goed bezig is? Wanneer is iemand goed bezig. Ik vind dat misschien zo, en de andere vindt iets anders."*

Daarmee werd de normerende insteek binnen het campagnevoorstel in vraag gesteld. De stevige discussie maakte duidelijk dat de pedagogische rol van normeren eerder werd toegeschreven aan oversten of directie, aan zij die de regels kunnen opstellen.

Bij het campagne-idee om met selfies te werken, kozen de ambassadeurs voor een meer socialiserende insteek; zij zouden zelf het goede voorbeeld blijven geven en zorgen dat mensen over de campagne praatten en meededen. De boodschap dat iederéén moet integreren op de werkvloer en het in beeld brengen van de diversiteit aan sociale relaties in dit proces, zou een verbindende leerdynamiek op gang brengen op de werkvloer.

> *"Dat is toch een sterk beeld, als we hier samen een hand geven, X en X, die betekenen iets voor elkaar"*

Tijdens de bespreking werd opgemerkt dat vooral de lesgevers die de rijopleiding voorzien op veel foto's zouden verschijnen. Hun socialiserende rol werd door de groep onderschreven, waarbij de continuïteit van hun rol als troef werd gezien.

Bij de noodgedwongen verschuiving naar een bevraging werden de ambassadeurs zelf verschoven van pedagoog naar lerende in hun rol. Dit had zowel een verbindend als onderbrekend effect op de groep. Enerzijds zien we dat de gezamenlijke inzet voor het outputmoment en de reflecties de groep dichter bij elkaar brachten over de nood aan een grotere interne diversiteit. Anderzijds werden ook aannames over de positie van de ambassadeurs en die van de werking verstoord. De onderbreking van hun rol gebaseerd op campagnes en het werken in een kleine, geëngageerde groep die voornamelijk collega's mobiliseerden, leverde introspectie op. Niet iedereen voelde zich capabel of geplaatst om collega's diepgaander te bevragen. Voor anderen betekende de rolverschuiving dan weer een stap dichter bij wat een ambassadeur van Respect zou moeten kunnen of zijn.

De zoektocht naar welke rol ambassadeurs kunnen opnemen, wijzigde sterk van koers door de uitgereikte hand van de directie. De gesprekken over het ontwikkelen van een plan oor diversiteitsmanagement richtten zich sterk op het onderbreken van de bestaande orde door een actievere en structureel ingebedde strijd tegen discriminatie binnen de organisatie, en op verbinden via ontmoeting en dialoog.

Besluit

In dit actieonderzoek stond het leerproces centraal van de ambassadeurs als professionals die willen werken aan solidariteit in diversiteit op de werkvloer. Vanuit de eerdere bevinding over de afstand tussen de werkvloer en de directie was het traject erop gericht deze te verkleinen door de positie van de ambassadeurs als intermediairs te versterken. De belangrijkste output ervan, en daarmee ook de grootste meerwaarde voor De Lijn, is de versterking van de Respectwerking en de reflecties over diversiteitsbeleid bij De Lijn. De leerprocessen bij de directie en bij de ambassadeurs die zijn voortgekomen uit het actieonderzoek hadden in eerste instantie een positief effect.

Binnen Respect bracht het aannemen van een nieuwe rol tegenover hun collega's uitdagingen aan het licht die tot introspectie leidden. De ambassadeurs zijn meer dan ooit gedreven om zich in te zetten voor een werkvloer waar solidariteit in diversiteit de norm is en zijn bereid daarvoor ook hun eigen werking in vraag te stellen. Het actieonderzoekstraject toont daarmee aan dat professionals kunnen leren uit een luisterende en reflexieve houding. Uit het toonmoment de reactie van de directie daarop

blijkt ook dat dialoog met de directie vanuit die inspanning mogelijk is; er kwam aanvankelijk overleg met de directie en er werden stappen gezet richting de ontwikkeling van een gedragen diversiteitsbeleid. Hieruit nemen we mee dat het opbouwen van kennis en het publiek tonen van een kwestie eveneens de intermediaire positie van de ambassadeurs versterkte.

Tegelijk zien we dat er grenzen zijn aan dit leerproces. De complexe en hiërarchische organisatiestructuur van de werkvloer, zorgt ervoor dat lessen op groeps- of individueel niveau niet vanzelfsprekend worden overgenomen door andere personen of niveaus binnen de vervoersmaatschappij. Daarbij komt ook een spanning naar voren tussen enerzijds de efficiëntielogica van De Lijn als bedrijf, en anderzijds de maatschappelijke verantwoordelijkheid die de vakbonden en Respect opnemen om solidariteit in diversiteit mogelijk te maken en bewerkstelligen. De verschillende logica's van de betrokken actoren maken dat zij ontvankelijk zijn voor andere leerprocessen. Ook hun analyses van de situatie kunnen sterk verschillen naargelang de prioriteiten die ze stellen: het belang van een gedragen lokaal diversiteitsmanagement is niet voor iedereen even groot. Toch, ongeacht van waar de prioriteit ligt, is zorg voor het welzijn van de chauffeurs en goede onderlinge relaties een zorg voor zowel de Antwerpse directie als de ambassadeurs en vakbonden. Voor de Antwerpse directie is dit vooral om conflicten zo veel mogelijk te vermijden en tevreden werknemers en klanten te hebben (die werken immers beter dan ontevreden werknemers), terwijl dit voor de vakbonden en Respect nodig is vanuit een visie op positief met elkaar samenleven en discriminatie te bestrijden.

De bevraging onder chauffeurs leverde behalve een leerproces ook interessante inzichten op over de rol van plaats en de bronnen voor solidariteit binnen de DieGemhypothese. Een belangrijk inzicht is dat de werkvloer als plaats weinig ruimte biedt voor ontmoeting en diepgaande gesprekken of reflectie onder collega's. Dit bemoeilijkt dialoog en subjectiverende leerprocessen die tot solidariteit in diversiteit zouden kunnen leiden. In die situatie groeit een bedrijfscultuur van oppervlakkige en functionele ontmoetingen waarin vooral wordt geventileerd over ongenoegens tijdens het werk. Meningsverschillen en spanningen over de transformatie die diversiteit teweeg brengt, komen daarin niet aan bod, maar groeien onderhuids uit tot gedragspatronen van ontwijking en verdrijven. Terwijl we in andere cases interdependentie als een belangrijke bron voor solidariteit in diversiteit vonden in arbeidscontext, toont deze case tot slot het belang aan van zichtbaarheid en nabijheid voor de beleving van die onderlinge afhankelijkheid. De werkplek die we onderzochten is georganiseerd volgens een combinatie van vluchtige ontmoetingen en weinig gelijktijdig gedeelde ruimte, waardoor men weinig interdependentie ervaart tijdens het werk.

Bibliografie

Debruyne, P. (2015). Rapport retrospectieve case studie: Tower Automotive. [onderzoeksrapport]

De Cock, P. (25.04.2014) Genomineerd voor de Prijs van Artsenkrant: Egmont Ruelens. “Gezondheid op de werkvloer niet stiefmoederlijk behandelen. De Artsenkrant, 2359: 9-9.

Spijkers, F. & Moris, M. (2014). Rapport retrospectieve case studie: Spring Global Mail. http://www.solidariteitdiversiteit.be/praktijkenbank.php?case=1

Moris, M. & Spijkers, F. (2015). Rapport retrospectieve case studie: De Lijn Antwerpen. http://www.solidariteitdiversiteit.be/praktijkenbank.php?case=13

Ruelens, E. (2013). Van consultatie tot empowerment. Hoe kan de huisarts arbeidsrisico's aanpakken? Een community-based participatieve onderzoeksstrategie bij de benadering van arbeidsomstandigheden als sociale determinant van gezondheid. [masterthesis]

Deel III Bijlagen

Bijlage 1: Tekst in de notitieboekjes van de ambassadeurs; uitleg en vragen

Uitleg van het onderzoek

Wat? Een onderzoek naar de relaties tussen chauffeurs op één lijn. We willen leren wie er op deze lijn rijden, hoe het contact tussen chauffeurs op die lijn is, en waar jullie elkaar ontmoeten

Waarom? Met het onderzoek willen we laten zien dat ondanks verschillen tussen chauffeurs, ze iets met elkaar gemeenschappelijk hebben: het rijden op één lijn. Door de gemeenschappelijkheid in beeld te brengen hopen we de relaties tussen chauffeurs te verbeteren.

Wie zijn we? De Respect-ambassadeurs doen dit onderzoek samen met Marjan en Floor, twee onderzoekers van de universiteit in Leuven. Het is deel van de jaarlijkse Respect op de Lijn campagne, en van het DieGem onderzoek naar solidariteit in diversiteit.

Hoe? We bevragen zo veel mogelijk chauffeurs van deze lijn. Als één van die chauffeurs willen we jou graag wat vragen stellen. Je antwoorden worden gedeeld met de onderzoekers.

Wat gebeurt er met de antwoorden? De onderzoekers verwerken de antwoorden samen met Respect op de Lijn. De verhalen worden in beeld gebracht en gedeeld op de trefdag op 30 januari. We kunnen daarbij gebruik maken van quotes, maar je naam wordt er niet bij genoemd.

Kan ik verder nog iets doen?

Ja! We zoeken mensen die zelf 'hun lijn' mee in beeld willen brengen via verhalen en foto's. Die verzamelen we via een facebook-groep en per mail. Op **het kaartje** staan alle gegevens bij elkaar. We organiseren ook een trefdag op **30 januari 2016**, en ook daarvoor kunnen we hulp gebruiken.

VRAGEN

A. JIJ & dit lijntraject: *Wat betekent deze Lijn voor jou?*

1. **Waarom** zit jij op deze lijn? (vast/combiné/los/ + hoe lang zit je al op deze lijn)
2. Wat is **leuk** aan deze lijn?
   (kan je vergelijken met andere lijnen die je bereed/berijdt?)
3. Wat is **minder leuk** aan deze lijn?
   (kan je vergelijken met andere lijnen die je bereed/berijdt?)
4. Hoe zou je deze lijn **omschrijven voor een nieuweling**? (zou je ze aanraden? Waarom wel/niet?)
5. **Welk imago** heeft deze lijn bij andere collega's? (Zijn bevriende collega's bv. jaloers op jou omdat je op deze lijn mag rijden?)
6. **Wat voor persoon** moet je zijn om het goed te doen op deze lijn? Welke **eigenschappen** gebruik jij als chauffeur op deze lijn?

B. Jij & je collega's ***(Met wie ga je om, waarom en waar?)***

1. **Wie zijn je collega's** met wie je deze lijn deelt? (met hoeveel denkt de chauffeur dat ze zijn? Welke personen kent men bij naam?)
   =algemeen overzicht op de lijn van deze chauffeur

2. Met welke collega's **op deze lijn** heb je **contact**?
   a. **Wat voor contact** is het?
      (korte ontmoetingen - vriendschap – gedeeld engagement…)
   b. Op welke manier zijn de contacten met collega's op deze lijn **belang**rijk voor je?
   c. **Waar** ontmoet je collega's van deze lijn?
      (bv. op café, in de stelplaats, in het rustlokaal, aflosplek…)

3. Wat voor **contact** heb je met collega's **buiten deze lijn?** (korte ontmoetingen - vriendschap – gedeeld engagement…)
   a. **Waar** ontmoet je hen? (bv. op café, in de stelplaats, in het rustlokaal, aflosplek, op internet…)

4. Als je een **probleem** ondervindt op deze lijn, **met wie bespreek je** dit dan?
   a. Collega's op deze lijn: … (wie, waarom?)
   b. Andere collega's: … (wie, waarom?)
   c. Nog andere personen: … (wie, waarom?)

5. Als er problemen zijn op/rond deze lijn, hoe geraken die dan **opgelost**?
   (wat is de rol van directie/vakbond/collega's buiten deze lijn/collega's op deze lijn, anderen?)