Die Gem
Diversiteit en Gemeenschapsvorming
Solidariteit in Diversiteit

Rapport retrospectieve case study 'Tower Automotive'

Pascal Debruyne

December 2015

www.solidariteitdiversiteit.be

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

Universiteit Antwerpen · KU LEUVEN · HoGent · Universiteit Gent · LUCA · IWT

Inhoudstafel

1. Inleiding 3

2.Beschrijving in context 5

3. Diversiteit 7

4. Interpersoonlijke praktijken van solidariteit 13

4.1. De arbeiders onder elkaar 13

4.2. De relaties tussen sociale professionals & werknemers 14

5. Burgerschapspraktijken 16

5.1. Culturele erkenning 16

5.2. Politieke vertegenwoordiging 18

5.3. Sociaaleconomische herverdeling 19

6. Bronnen van solidariteit 21

6.1. Interdependentie 21

6.2. Gedeelde waarden en normen 22

6.3. Strijd 25

6.4. Ontmoeting 28

7. Plaats 30

7.1. Relationele ruimte 30

7.2. Ruimtes voor convivialiteit 32

8. Leerprocessen 34

8.1. Normerende dynamieken & socialisatie in de Tower gemeenschap 35

8.2. Kwalificatie en subjectivering bij vakbonden 37

9. Solidariteit in spanningsvelden 41

9.1. Universalistisch – particularistisch 41

9.2. Afstand-nabijheid 43

9.3. Onderhandelbaar – (niet)onderhandelbaar 45

10. Besluit 47

Bibliografie 49

1. Inleiding

In het DieGem-onderzoek 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 superdiversiteit 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. Voorliggend rapport is het resultaat van het onderzoek bij Tower Automotive Gent.

Tower Automotive is een toeleveringsbedrijf in de Gentse haven. Het levert onderdelen aan Volvo Cars. De focus van dit onderzoek is dubbel. We onderzoeken in de eerste plaats de omgang van arbeiders en bedienden met elkaar op de werkvloer. Op een tweede niveau onderzoeken we de rol van de professionals in deze case. Dat gaat specifiek om de vakbonden en de Human Resources Manager (verder HRM). We brengen in kaart hoe deze professionals hebben leren omgaan met diversiteit op de werkvloer. We behandelen ook hun interventies en de effecten daarvan op de solidariteit in superdiversiteit.

Het onderzoek is gestart met een voorbereidend gesprek in april 2014 met de vakbonden en de HRM van het bedrijf. Daar leefde zowel bij vakbond als bedrijfsleiding de vrees dat een onderzoeker moeilijk zou aanvaard worden. De vrees was dat er teveel afstand zou zijn tussen de onderzoeker en de arbeiders op de werkvloer. Die afstand zou toegang tot de werknemers belemmeren, of onmogelijk maken. "*Eens mensen je zien als buitenstaander, gaan ze onderling over je praten in plaats van met je*", verwoordde een délégué de algemene bezorgdheid (S1).

Voor de uitwerking van deze participatieve onderzoekscase werd er dan ook expliciet voor gekozen om hoofdzakelijk te werken met etnografische technieken. Een week voor het participatief onderzoek startte in augustus 2014 werd een affiche met uitleg over DieGem en mijn foto erbij opgehangen in het bedrijf. Door vier weken mee te werken aan de band als arbeider, door lijfelijk aanwezig zijn, door hetzelfde bedrijfsuniform te dragen en door 'mee te doen', kreeg ik toegang tot werknemers die vrijuit konden spreken. Veel mensen spraken me daar tijdens het veldwerk ook over aan "*dat dat wél een goeie manier is om te werken.*" En, "*Als ge daar met uw paksken en plastronneke staat, gaan de mensen denken, wie is die gast?*" (W6). Al werd de toegang vrij goed verzekerd, toch is de werkvloer geen vanzelfsprekende plaats om onderzoek te doen. De werkvloer wordt bepaald door arbeidsdruk en verzekeren van voldoende productie. Er leeft een

onuitgesproken vereiste dat je mee de productie op peil houdt en de arbeiders in geen geval hindert. Veel tijd voor babbels en interviews is er niet. Niettemin verliep de omgang op de werkvloer vlot.

Ik hield tijdens mijn veldwerk een logboek bij. In de kantlijn plaatste ik thema's die relevant zijn voor het DieGem onderzoek. Individuele gesprekken met arbeiders en bediendes werden tijdens de korte pauzes (twee pauzes van tien minuten en vijf minuten veiligheidscheck) en de middagpauze (vijfentwintig minuten) gedaan. Dit gebeurde doorgaans in de cellen. Dit zijn afgesloten eenheden aan de band waar één onderdeel van de totale arbeidsdeling wordt vervolledigd. Arbeiders werken daar zowel individueel als collectief. In de bibliografie is een volledig overzicht van de gesprekken met werknemers te vinden. Verder in het rapport gebruik ik een code die begint met de letter W om naar deze gesprekken te verwijzen.

Naast het veldwerk aan de band werd er gekozen voor diepte-interviews met sleutelfiguren: met de mensen van de vakbond ABVV Metaal en ACV Metaal (METEA), de diversiteitsconsulenten van ABVV en ACV, de Human Resources Manager die mee de diversiteitsplannen opzet en het dagelijkse management, alsook een ex-diversiteitsconsulente van ABVV en een oud-vormingsmedewerker van ABVV. In de bibliografie staat de volledige lijst met gesprekken en interviews met deze sleutelfiguren. Verder in dit rapport gebruik ik een code die start met de letter S.

Net na de periode van participerende observatie deed ik tal van lezingen over de thematiek van superdiversiteit op de werkvloer. Naast twee vormingssessies in het bedrijf zelf, deed ik ook presentaties voor ABVV Metaal, ACV METEA, CD&V Gent, VOKA en Gent Stad in Werking (samen met de HRM van Tower Automotive). Deze lezingen vormden een goede toetssteen voor de voorlopige onderzoeksresultaten. De gesprekken en "vraag en antwoord"-sessies nadien gaven me de kans om dieper in te gaan op de niet-vanzelfsprekende thematiek van racisme en discriminatie. Om inzicht te krijgen in de aanpak wat "leren" betreft binnen de vakbond, participeerde ik ook in enkele vormingssessies van délégués.

Bovenop de gesprekken, interviews en momenten van participerende observatie, analyseerde ik voor dit rapport ook verschillende documenten. In de bibliografie is daar opnieuw een volledig overzicht van te vinden. Het betreft vooral economische rapporten van het bedrijf, het toenmalige Vesoc actieplan 2002 'evenredige arbeidsdeelname en diversiteit' eindrapport diversiteitsplan, het diversiteitsplan in 2004-2006 en interne rapporten van de vakbond ABVV. Ik baseerde me ook op presentaties van ABVV en ACV over het bedrijf en verschillende reportages op regionale TV (AVS) waarin het bedrijf meer dan eens werd belicht als uitzonderlijke case inzake diversiteit.

Ik wil beide vakbonden, ABVV Metaal en ACV METEA, alsook de HRM en de medewerkers op de werkvloer hartelijk danken voor hun medewerking.

2. Beschrijving in context

Tower Automotive is een assemblagebedrijf dat gespecialiseerd is in het maken van complexe buiten-en binnendelen van auto's. Tower International, het Amerikaanse moederbedrijf, heeft een vrij breed portfolio waaronder het leveren van body-structure stampings, frames en andere chassis-structuren, alsook van gelaste assemblages voor kleine en grote wagens, crossovers, pick-ups en SUV's. Tower International werkte oorspronkelijk vooral voor Ford en Chevrolet in de VS. Met de jaren is het gestaag kleinere fabrieken beginnen opkopen. Nu heeft het 29 productieplants in Noord en Zuid Amerika, Europa en Azië en 8 'Engineering and Sales'-locaties wereldwijd. In de 37 vestigingen werken in het geheel zo'n 3.500 mensen. In Gent gaat het bedrijf onder de naam van "Tower Automotive". Er werken zo'n 300 tot 350 mensen.



Figuur 1: Slide uit presentatie ABVV met de vestigingsplaatsen van Tower Automotive Europe

De organisatie van de hedendaagse auto-industrie heeft een belangrijke impact op de sociale relaties binnen Tower Automotive. De organisatie van de arbeid en de temporaliteit van productie in een 'just in time'-economie (JIT) zijn sterk structurerend voor het omgaan met elkaar en relaties van solidariteit. Deze managementfilosofie werd uitgestippeld door Toyota in 1971. De slogan van Toyota destijds was: "*eliminating waste to bring about improvement in efficiency*" (Lu, 1986). Toyota

beschrijft het op zijn website als: *'productie van alleen de exacte hoeveelheid reeds bestelde onderdelen met een minimale verspilling'* (Toyota history, 2010).

De organisatie van de just-in-time productie op Tower Automotive is niet los te zien van Volvo Cars, momenteel de enige klant voor de Gentse plant. Volvo Cars dirigeert dus mee het arbeidsritme op de werkvloer van Tower Automotive. De eisen van Volvo gaan soms voorbij aan de afspraken die zijn gemaakt met de vakbonden:

> "*Er is een extreme just-in-time druk vanuit Volvo. In plaats van bijvoorbeeld 520 car sets per dag, hoor je 's ochtends dat je er opeens 600 moet doen buiten de geijkte afspraken die zijn gemaakt. Dat leidt tot een enorme stress, die wispelturigheid van Volvo." (S8)*

De just-in-time organisatie met sterke flexibiliseringseisen zorgt ervoor dat er een enorme tijdsdruk is. Bij de toeleveranciers, "*zit de druk hoog op de ketel*.", benoemde een arbeider (S8). Die werkdruk en flexibiliteit veroorzaken ook stress bij werknemers van toeleveringsbedrijven:

> "*De stress komt ook omdat pauzes opgegeven worden of worden ingekort. Ook het weekendwerk wordt opgedreven. En dan hebben we het nog niet over de verlofregeling die verandert. Mensen gaan toenemend in ziekteverlof omdat de verlofregeling onmogelijk gemaakt wordt."*(S8)

De competitieve omgeving waarin gewerkt wordt, met een enorme concurrentie van andere toeleveranciers die onderaannemingscontracten voor nieuwe opdrachten kunnen binnenhalen of overnemen, zorgt ook voor neerwaartse loondruk.

3. 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?

Diversiteit op de werkvloer

Vandaag werkt het bedrijf met 38 nationaliteiten op een 300-tal werknemers: 44 bedienden en 265 arbeiders (zie figuur 2). De werknemers hebben verschillende migratieachtergronden: er werken mensen met een Afrikaanse achtergrond, Russen, Polen, Italianen, Marokkaanse en Turkse werknemers, Jamaicanen,… (zie kaart hieronder). De CEO's hebben zelf ook een niet-Belgische nationaliteit. Het bedrijf wordt namelijk gerund door een Fransman en een Italiaan.



Figuur 2: Foto uit de presentatie van ABVV délégué, 2014: Situatie diversiteit in het bedrijf in 2001

De diversiteit op de werkvloer beperkt zich ook niet tot culturele of etnische herkomst. We kunnen gerust spreken over superdiversiteit, in die zin dat er veel diversiteit is binnen de diversiteit. Arbeiders met Afrikaanse afkomst bijvoorbeeld delen niet altijd hetzelfde statuut. Sommige arbeiders zijn hier lang of behoren tot de tweede generatie; anderen zijn hier door recente huwelijksmigratie. Arbeiders die recenter zijn aangekomen, en bijvoorbeeld geregulariseerd zijn, hebben een veel precairder statuut. Hun netwerken zijn doorgaans ook kleiner.

Ondanks het feit dat iedereen een formele job en inkomen heeft, heerst er binnen het bedrijf veel sociaaleconomische precariteit. Dat komt vooral omdat de inkomens niet al te hoog zijn en er een grote schuldenproblematiek is. Aan de basis van die schuldenproblematiek liggen zowel te groot aankoopgedrag en scheidingsperikelen als een gebrekkige kennis over de werking van incassobureaus en de bureaucratische kant van de verzorgingsstaat. Er is ook een groot aantal interims die een onzeker statuut en dus ook inkomen hebben. De vakbond hanteert een bovengrens van 10% interims in Tower Automotive en overige toeleveringsbedrijven in de automobielsector. Deze flexibiliteit wordt gehanteerd in ruil voor toegevingen op andere vlakken (S13).

Om te verklaren waarom Tower Automotive zo'n divers personeelsbestand heeft, moeten twee belangrijke elementen in rekening gebracht worden. Ten eerste promoot Tower Automotive zich als een diversiteitsgevoelig bedrijf. Zowel in de interviews met vakbondsmensen als in de gesprekken op de werkvloer wordt regelmatig beklemtoond dat Tower Automotive een Amerikaans bedrijf is "*dat diversiteit als bedrijfspolitiek ziet.*" (S2). Het bedrijft noemt zichzelf "een multicultureel bedrijf" en draagt een boodschap van diversiteit uit. In de hal van het bedrijf hangen naast de algemene bedrijfswaarden bijvoorbeeld ook foto's van werknemers die de veelkleurigheid van het werknemersbestand weergeven (zie figuur 3). Onderaan het grote fotokader lees je de slogan dat het bedrijf gelijke kansen biedt en diversiteit hoog in het vaandel draagt: "*Tower promotes diversity by providing equal opportunities to all*". Onder veel etnisch-culturele gemeenschappen staat Tower Automotive ook bekend als een bedrijf waar diversiteit normaal en alledaags is en waar een antidiscriminatiebeleid gevoerd wordt. De aanwezige diversiteit wordt daardoor versterkt door de mond aan mond ('bouche à oreille') reclame vanuit etnisch-culturele gemeenschappen.



Figuur 3: Uithangbord van het bedrijf vooraan in de inkomhal.

Een twee reden voor het diverse personeelsbestand schuilt in de noodzaak om in 2001 in erg korte tijd mensen te vinden die de fabriek konden bedienen. Destijds was Volvo Cars op zoek naar arbeiders voor de uitbouw van een nieuw model in Gent. De toeleveranciers, zoals Tower International, waren op datzelfde moment op zoek naar werknemers. Deze zoektocht onder hoge druk zorgde voor een enorme diversiteit op de werkvloer: de onderkant van de arbeidsmarkt was namelijk meer dan ooit superdivers. In de woorden van een délégué van het ACV was de enige reserve *"die pool waaruit niemand wou vissen: die van allochtone werknemers."* De hoofddélégué van het ABVV Tower Automotive vatte het als volgt samen:

> "*[Volvo] zocht op dat moment zo'n 1.400 werknemers en Tower Automotive zocht er 400. Omdat ze uit dezelfde pool moesten vissen ontstond er een krapte op de arbeidsmarkt. Hierbij kwam nog eens dat de productie vervroegd werd met 6 maanden waardoor een snellere invulling van de jobs werd gevraagd.*" (S2)

Deze achtergrond brengt een spanning naar voor. Enerzijds promoot Tower Automotive zich als een multicultureel bedrijf waar diversiteit een bewuste keuze is. Uit de volgende paragrafen zal ook blijken dat de uitwerking van een diversiteitsbeleid en –praktijk veel tijd en energie heeft gekost. Anderzijds is dat superdivers werknemersbestand uit noodzaak aangenomen en een sociaaleconomische kwetsbare groep die aan lage(re) lonen werkt, vaak in precaire statuten.

Diversiteit bij de vakbond

Het superdiverse werknemersbestand reflecteert zich in de geledingen van de vakbonden. Het ABVV was eerst in de opname van militanten en délégués met migratieroots. Momenteel hebben beide vakbonden een diverse waaier van werknemers in hun politieke geledingen. Het hoofd van ACV Metaal en een ABVV délégué illustreren de diversiteit van de syndicale delegatie:

> "*Onze groep militanten is ongelooflijk gemixt: vrouwen/gender, alle nationaliteiten (Roemeens, Bulgaars, Turks, Marokkaans, Italiaan,…) Dat geeft een uitdaging naar taal en meertaligheid, maar we spreken in het Engels, Frans, Italiaans,…Nederlands. Dus ja, je verandert. En je leert nieuwe zaken opnemen die je anders niet opneemt, omdat je omgeving is veranderd." (S6)*

> "*We hebben een mooi staal, een mix van culturele en genderdiversiteit, en diversiteit in leeftijd, wat belangrijk is gezien het pleidooi voor langer werken. We hebben een schoon staal: Roemenen, Polen, Italiaan, Turks,…en vrouwen en mannen.* (S3)

Diversiteitsbeleid en- praktijk bij Tower Automotive

De diversiteitsagenda van het bedrijf wordt gestut door een coalitie tussen beide vakbonden en HRM/management. Vakbonden, HRM en bij uitbreiding de directie vinden elkaar sterk op het vlak van diversiteitsbeleid en-praktijk. De secretaris van ABVV Metaal getuigt daarover:

> "*Er is daar ook best begrip voor elkaar. Soms kletst da ne keer en zo. Maar echt zware stakingen? We hebben dat daar nooit gehad. (...) Om de twee jaar zitten we samen, en elke keer moet er iets inzitten voor de zwakkere. Dat zijn onze eisen. En voor wat, hoort wat."* (S6)

De goede omgang tussen vakbonden en management, wordt ook door de HRM bevestigd:

> "*Zolang het gaat om 'people's management' en het alledaagse menselijke aspect, dan staan we op één lijn met elkaar. We zijn aan beide kanten zeer benaderbaar, en onze deur staat altijd open. Alles wat betrekking heeft op de werksfeer, veiligheid, sociale zorgen en diversiteit, daar is er tussen ons een zeer goede samenwerking*." (S12)

De opmaak van een diversiteitsplan in 2004 was een belangrijk moment in de opbouw van een gezamenlijke diversiteitsaanpak en- coalitie:

> "*Mede dankzij het diversiteitsplan is er meer structuur gekomen in het bedrijf. Zo werd er een vakantieregeling getroffen die voor iedereen werkbaar was, het arbeidsreglement kwam er ook in het Engels zodat ook daar misverstanden werden vermeden. In dit arbeidsreglement kwam ook een anti-discriminatieclausule. Dit was nodig in het begin. Zo is er een incident geweest met een racistische slogan op de toiletten, het bedrijf heeft hier toen ingegrepen en iedereen een verdrag laten ondertekenen dat er niet gediscrimineerd werd. Dit heeft geholpen.*" (S2)

De wil om diversiteit in te bedden als leidraad voor bedrijf en vakbonden kreeg een boost wanneer het ingediende dossier - met de inhoud van het diversiteitsbeleid - de "Prijs Gelijke Kansen" van de provincie Oost-Vlaanderen kreeg in 2006. Het diversiteitsthema kreeg toen ook een grotere uitstraling bij verschillende betrokken actoren. Dit zorgde onder andere voor meer aandacht voor de thematiek bij beide vakbonden. Het was voor de personeelsdirecteur ook een opsteker dat de vakbond het dossier wou indienen. Voor hem was dit het een signaal dat men op één lijn stond inzake diversiteitsbeleid. Ook voor het diverse personeel was het een opsteker dat het bedrijf won, omdat het betekende dat er een beleid op hun maat gevoerd werd.

Het diversiteitsplan werd tussen 2004 en 2006 uitgevoerd. Daarna kwam er geen officieel diversiteitsplan in het kader van EAD, gesubsidieerd en gesteund door een projectontwikkelaar. Dat

wil niet zeggen dat er geen diversiteitsbeleid en/of –praktijk werd uitgebouwd. Voor beide vakbonden is een diversiteitsplan een formeel instrument dat een bedrijf kan aanzetten tot concrete acties en reflectie over diversiteit op de werkvloer, maar anderzijds te weinig oog heeft voor de reële omgang met diversiteit op de werkvloer. In hun ogen zet een officieel diversiteitsplan door de dominante focus op "acties" te weinig in op "het proces" en de reële alledaagse omgang met diversiteit op de werkvloer. De ACV hoofddélégué benoemde dit tekort als volgt:

> "*Er is een groot verschil tussen officiële zaken zoals een diversiteitsplan en vormingen uit de vormingsdienst diversiteit enerzijds en de reële praktijk anderzijds. Er is nog steeds te weinig oog voor de praktijk. Vraag me niet waarom, ik heb geen zicht op die hele organisatie* (van diversiteitsmanagement binnen alle geledingen van de vakbond) *en zo. Kijk,….Misschien is al die theorie en zo belangrijk, maar de wijsheid komt vanuit reële ervaringen op de werkvloer. Dat is wat er toe doet. En de vraag is "wat leer je daaruit?". Dat is evengoed belangrijk naast alle plannen en vorming. (…) Dat is kennis die leeft, die ergens vandaan komt. Ik mag wel gaan spreken en zo, maar het is niet de regel. Nochtans is dat een meerwaarde, situaties die mensen echt herkennen, die vanuit henzelf komt.*" (S11)

Dat proceselement komt wel terug in het huidige personeelsbeleid, zoals figuur 4 aantoont:



Figuur 4: Slide uit presentatie Tower Automotive door ACV hoofddélégué, 2014

De omgang met diversiteit, zo kunnen we stellen, is ondertussen een alledaagse praktijk geworden in Tower Automotive. Vanaf 2001 ontwikkelde het bedrijf samen met de vakbonden een diversiteitsaanpak die men 'pragmatisch' kan noemen. "Al doende leert men", was daarbij het hoofdmotto. Die pragmatitiek brengt een de-problematisering van superdiversiteit met zich mee. In de woorden van de huidige en de vorige HRM klinkt dit als volgt:

> "*Een probleem is enkel maar een probleem, als je iets niet kunt oplossen. Alles wat overblijft, is het probleem. De rest ligt aan de manier waarop je ermee omgaat.*" (S12)

> "*Het probleem werd op zijn kop gezet, en werd daardoor een oplossing.*" (Reportage Oost@Work)

De pragmatische diversiteitsaanpak leidde ook tot officiële maatregelen. Zo heerst er in het bedrijf een strikt antidiscriminatiebeleid. De aandacht voor diversiteit uit zich ook in het aanwervingsbeleid. Betrokken actoren streven ernaar een afspiegeling te zijn van de huidige maatschappij. Die aanpak is niet vanzelfsprekend, zeker niet tegen de achtergrond van verhalen over racisme en discriminatie in een aantal andere grote bedrijven. We geven enkele voorbeelden van officiële maatregelen uit een presentatie van ABVV:

- Het internationaal projectteam recruteert het lokaal management met oog voor de multiculturele samenstelling waardoor het multiculturele idee wordt gedragen doorheen de ganse organisatie.
- Bij recrutering wordt aandacht besteed aan het multiculturele en het checken van de mentaliteit van toekomstige werknemers.
- Het bedrijft schept kansen voor mensen met een andere nationaliteit die gemotiveerd en betrokken zijn.

De diversiteitsaanpak van Tower werkt duidelijk ook door in de praktijk. Dikwijls tot hun eigen verbazing klimmen anderstaligen en / of mensen met een migratieachtergrond snel op tot zoneleader. Sommigen onder hen groeien ook door tot in leidinggevende functies. In een reportage van Oost@Work noemt een Schotse teamleader zijn promotie in 7 maand van operator tot teamleader van de herstelafdeling "*really remarkable*". In dezelfde reportage stelt een andere teamleader uit Cuba:

> "*Ik voel me eigenlijk echt wel content dat ik eindelijk werk gevonden heb, en dat ik ook door Tower een teamleader geworden ben.*"

4. Interpersoonlijke praktijken van solidariteit

Onder solidariteit verstaan we de bereidheid om met elkaar te delen en te herverdelen vanuit een gevoel van lotsverbondenheid en loyaliteit. We kunnen materiële middelen delen, maar ook immateriële zaken zoals tijd, ruimte en identiteit. We zoeken naar nieuwe vormen van solidariteit waar mensen van verschillende afkomst in elkaars nabijheid toeven en zich engageren in interpersoonlijke praktijken. Welke interpersoonlijke praktijken van solidariteit zijn in deze case significant?

In de zoektocht naar interpersoonlijke praktijken van solidariteit op de werkvloer kijken we naar twee niveaus: (1) interacties tussen arbeiders onderling en (2) interacties tussen professionals en arbeiders. We houden ons in dit deel aan de beschrijving van die sociale relaties die we benoemen als 'convivialiteit'. Burgerschapspraktijken komen aan bod in het volgende deel.

4.1. De arbeiders onder elkaar

In de onderlinge omgang tussen werknemers zien we verschillende vormen van collegialiteit en convivialiteit over etnisch-culturele grenzen heen. Werknemers hebben over het algemeen een positieve houding tegenover elkaar. Hoe langer mensen al met elkaar werken, hoe dichter de relaties die ontstaan. Op basis van observaties zien we dat in beide refters werknemers mixen. Mensen uit Polen, India, Thailand zitten samen. Autochtone en allochtone arbeiders zitten grotendeels door elkaar heen. Ze vinden het ook normaal dat je met je werkmakkers eet of pauze neemt. Gesprekken op de werkvloer duiden ook op het interioriseren van superdiversiteit. Doorheen alledaagse samenwerking leren werknemers informeel met elkaar omgaan. Uiteindelijk framen ze diversiteit als kans en meerwaarde. Door samen te werken ontstaat er een band die niet alleen gebaseerd is op culturele identiteit tussen "gelijken". Dat ervoer ik ook zelf toen ik meewerkte aan de band:

> "*Wanneer ik aan een nieuwe cel met twee arbeiders terechtkom, met een arbeidster van Kameroen en een andere van Turkije ervaar ik zelf de algemene omgang met elkaar in het bedrijf: De relaties zijn goed: normaal doet iedereen tussenin babbels met elkaar..*" (Veldnota's)

Ondanks deze vormen van convivialiteit, wijzen sommige werknemers op het belang van etnisch-culturele grenzen. Omdat veel vrienden en kennissen elkaar aantrekken om te komen werken op Tower Automotive, ontstaan er groepjes op de werkvloer die elkaar ook buiten het werk goed kennen. Die dichte culturele relaties zorgen soms voor barrières:

> "*Wel, er is veel collegialiteit, vriendschap en mekaar respecteren op de werkvloer. Maar solidariteit? Ik weet het niet. Zeker tussen bepaalde groepen. En dat heeft echt te maken met identiteit. Zwart-Afrikanen helpen elkaar, en dan nog es in kleinere groepjes onderling. Die doen echt dingen voor elkaar." (W12)*

In sommige gevallen geven werknemers ook aan dat etnisch-culturele grenzen de samenwerking bemoeilijken. Zo voelen sommige werknemers zich al vlug vreemdeling onder vreemdelingen wanneer een groep werknemers van dezelfde minderheidsgroep in hun moedertaal communiceert.

> "*Omdat er dan ook andere talen worden gesproken. Dan sta je letterlijk buiten*." (W9)

4.2. De relaties tussen professionals & werknemers

In de omgang met superdiversiteit op het niveau van interpersoonlijke praktijken, speelt de persoonlijke achtergrond van de sociale professional een belangrijke rol, als een graadmeter voor de vertrouwelijkheid met migratie en diversiteit. Zowel werknemers als professionals geven dit aan:

> "*Ik werk hier graag, ook met al die nationaliteiten. Ik zie dat als een voordeel. Mijn Engels en Frans gaan erop vooruit. Omdat die bazen ook andere talen spreken, spreken werknemers dat dan ook. Ik zie dat als een voorbeeld.*" (W11)

> "*Ik heb Italiaanse roots. Dat geeft me wel degelijk een voeling met wat het is "migrant" of "vreemd" te zijn. Ik ben opgegroeid in Gent, in Sint Amandsberg. Al zien mensen me tegenwoordig niet zomaar als "migrant", toch heb ik ook aan den lijve ondervonden wat discriminatie is in Sint Amandsberg. Mijn vader was één van de eersten daar in die wijk in de jaren '60. Als Italiaan was je er een vreemde, iets bizars…En je onderging ook de gevolgen daarvan: discriminatie en dingen die mensen naar je roepen, en hoe ze naar u kijken en zo. Dat heeft me een goed aanvoelen gegeven met wat mensen in Tower mij komen vertellen, of hoe ze racisme en discriminatie aan den lijve ondervinden. Ik weet wat dat is, en hoe dat aankomt, wat dat met een mens doet." (S11)*

Die persoonlijke achtergrond speelt ook bij de HRM. Als autochtone Vlaamse heeft zij zowel in ontwikkelingslanden als in gemixte buurten ervaringen opgedaan met diversiteit. Na een opleiding "conflict & development" werkte ze voor een NGO in Burkina Faso. Daarna werd ze brugfiguur in Brussel. Na een tussenstop als HRM bij Pepsi, werd ze HRM bij Tower Automotive.

De interpersoonlijke praktijken van laagdrempelige interactie en directe aanspreekbaarheid vormen de basis voor de HRM-dienst en vakbonden om aan de slag te gaan op een alledaagse niveau met werknemers. “Er zijn” als basishouding en -praktijk speelt een belangrijk rol in de uitbouw van solidariteit. We komen hier dan ook op terug wanneer we de werking van het spanningsveld “afstand- nabijheid” bespreken inzake solidariteit in diversiteit.

> “*De dienst werkt met een open door policy. Onze deur staat altijd open, er is geen drempel, we zijn gewoon altijd en direct aanspreekbaar*.” (S12)

Diezelfde basishouding van “er zijn” en presentie leeft ook bij de hoofddélégué van het ACV:

> “*Solidariteit voor mij? Dat is “er zijn”. Er zijn, altijd, in elk moment, voor elke vraag. We leven in een Facebook-tijd en we dragen allemaal smartphones mee. Maar slimmer worden we sociaal niet. We leven apart, op eilanden. Gisteren ging ik naar een begrafenis van een militant zijn moeder. Waarom? Daarom! Je moet daar zijn. Vakbond en syndicaal werk, dat betekent ook “er zijn”, in de momenten dat iemand je nodig heeft. We zijn geen collega’s, maar we cultiveren ook vriendschap en kameraadschap op alle vlak. Dat is niet alleen de syndicale kern, waar je vrienden bent, maar ook naar je militanten en achterban toe.”* (S11)

5. Burgerschapspraktijken

Klassiek is solidariteit gebaseerd op burgerschap als status: het formeel lidmaatschap van een politieke gemeenschap geeft toegang tot allerlei (herverdelende) voorzieningen. In DieGem onderzoeken we hoe nieuwe vormen van solidariteit groeien uit concrete praktijken van burgerschap in de publieke ruimte. Deze kunnen betrekking hebben op culturele erkenning, politieke vertegenwoordiging of economische herverdeling,.

5.1. Culturele erkenning

Tower Automotive erkent culturele diversiteit op verschillende manieren. Een sprekend voorbeeld is het bidden tijdens de Ramadan of de vraag om minder zwaar werk te mogen doen tijdens deze periode. Tijdens de Ramadan een paar jaar geleden werd de bestaande orde van productie doorbroken door werknemers door informeel te bidden op aan het oog onttrokken plaatsen. Het gebeurde ook dat mensen tijdens het werken zomaar gingen bidden of hun pauzes verzetten voor het gebed (S6). Een antwoord dat wat orde en veiligheid zou brengen, op een manier die deze religieuze praktijken erkent, kon niet uitblijven. Het bedrijf en vakbonden werden gestimuleerd om een institutioneel antwoord te bieden. De aanwezige religieuze praktijk, en de conflicten daarrond, transformeerde de gangbare omgang – of niet-omgang- met religieuze praktijken. De professionals, hier beide vakbonden en het management, gingen te rade bij een vooraanstaande imam:

> "*Daar heeft Tower dan de Imam met een zeker aanzien uitgenodigd, op vraag van zowel het management als de vakbonden. Uiteindelijk om te praten en elkaar te vinden. Want dat was uiteindelijk een conflict dat je moet uitklaren als je de productie en werking niet zwaar wil verstoren. En ruimtes die ingenomen worden, waar je niet mag komen om in het geheim en zo te gaan bidden.(…) Maar dus in samenspraak ook met de imam die ook aangeeft "wat kan, wat mag, en wat moet". Een volwaardig moslim, wat moet die doen? Maar dus het siert het bedrijf dat ze daar zo mee omgaan, dat ze die imam uitnodigen, dat ze in discussie gaan met de rest van de werkvloer om diversiteit niet iets van een bepaalde groep te maken maar van een heel bedrijf*." (S10)

Momenteel is er beslist dat werknemers hun pauzes mogen verzetten om te bidden in de kleedkamers, alsook dat ze tijdens de Ramadan lichter werk mogen doen. Een vraag voor aparte gebedsruimte is nog altijd in discussie, maar de meesten staan er eerder afwijzend tegenover omdat er dan ook iets moet geconstrueerd worden voor andere religieuze groepen op de werkvloer. Dat

ziet men als onhaalbaar. Het bedrijf is initieel ook niet gebouwd om dergelijke aparte kamers in te voorzien. Er gaan wel voorstellen rond over een gedeelde stille ruimte in zelfbeheer.

De vraag naar culturele erkenning komt ook terug bij de bedrijfsmomenten gericht op het hele personeel: het terugkom-moment na de vakantie op 29 augustus 2014, personeelsfeesten, nieuwjaar en Sinterklaas. Op die publieke momenten wordt er koosjer en halal eten verzorgd en alle varkensvlees wordt vermeden. De hoofddélégué van het ABVV somt enkele bijkomende zaken op die de culturele erkenning weerspiegelen:

> "*Op vraag van de vakbond is er om het jaar een personeelsfeest of een familiedag. Bij de familiedag zie je sommigen in hun traditionele klederdracht verschijnen. Ook zijn er dan hapjes van overal. Dit zorgt mee voor de goede sfeer. Tower Automotive geeft een personeelskrant uit waarin telkens een ander land in wordt toegelicht met ook een traditie van een bepaalde cultuur. Hierin werd zowel Sinterklaas als het Suikerfeest al in toegelicht. Dit zorgt voor meer begrip. Een zwarte Piet en een witte sinterklaas komt bij sommige mensen racistisch over."* (S2)

Culturele erkenning komt ook terug in de omgang met meertaligheid. Er is de officiële afspraak dat Engels en Nederlands de voertalen zijn. Bij de bedienden is dat Engels, Nederlands en Frans (W3). In de praktijk van de werkvloer spreken arbeiders met elkaar echter niet alleen Nederlands en Engels bij de arbeiders, maar een hele reeks talen (Turks, Spaans, Italiaans, Arabisch, Duits,…), en tussen etnisch-cultureel gelijke groepen wordt de thuistaal gesproken. Vakbonden weken af van een al te formele toepassing van de taalwetgeving om dit te kunnen bereiken (zie bijlage 1):

> *"Iedereen deed dus water bij de wijn: de directie verliet de voertaal Engels, en wij gingen soepel om met de taalwetgeving die dwong om alles in het Nederlands te doen.*" (S6)

> "*We gaan er flexibel mee om, ja, maar binnen de grenzen. We eisten eerst en vooral dat alles in het Nederlands moest gecommuniceerd worden. Elke algemene communicatie die gebeurt in Tower wordt gegeven in het Nederlands en het Engels. Als er een fout zit in de Engelse vertaling, primeert de Nederlandse tekst. Deze is bindend. Het was niet en is nog niet vanzelfsprekend om alles in het Nederlands gecommuniceerd te krijgen. Regelmatig moet er eens op de vingers getikt worden*." (S13)

Ondanks het officiële toelaten van Nederlands én Engels, en het officieus toelaten van andere talen op de werkvloer, werd en wordt Nederlands wel gestimuleerd. Er werden vanaf 2001 taallessen gegeven, "*Nederlands op de werkvloer*" waarvan 1 uur betaald door de werkgever en 1h op vrijwillige

basis. De doelstelling was wel te streven naar een minimaal niveau van begrip van de Nederlandse taal om de onderlinge communicatie te verbeteren (S6).

Door naast de officiële talen (Nederlands en Engels) meerdere talen te aanvaarden in de praktijk, zolang dat het wederzijds begrijpen versterkt en "het werkt", kunnen we spreken over "meertalig pragmatisme". De implicatie voor solidariteit in diversiteit is dubbel: men voelt zich enerzijds erkend in zijn culturele achtergrond en in de kans die men krijgt voorbij de taalbarrière. "*Ze zijn alleszins niet zo bezeten van Vlaams zijn en Nederlands spreken*.", zegt een werknemer (W8). Anderzijds is er meer wil om te communiceren met elkaar, ook als dat betekent dat men Nederlands moet spreken.

Deze vormen van culturele erkenning zijn belangrijk voor de superdiverse groep van werknemers. Veel arbeiders hebben ervaring met andere bedrijven waar ze discriminatie en/of intolerant gedrag ervoeren. De redenen daarvoor waren velerlei: hun naam, hun afkomst of huidskleur, hun taal of gebrekkige kennis van het Nederlands. Veel arbeiders die tijdens de recessie werden geoutsourced keerden terug door racisme of intolerantie en discriminatie:

> "*Mensen weten dat er hier tolerantie is. Sommigen werden tijdens een periode van recessie geoutsourced naar Volvo: "ze wilden daar geen zwarten, geen stotteraars,…". Mensen keren terug. Ik heb de Volvo nog hier gehaald omdat ik klacht ging indienen.*" (S2)

Omdat Tower zich onderscheidt op het vlak van culturele erkenning, voelen werknemers zich betrokken op het bedrijf. Verschillende werknemers delen het gevoel dat dat ook te maken heeft met het feit dat de bazen zelf 'vreemd zijn':

5.2. Politieke vertegenwoordiging

De omgang met diversiteit en burgerschapspraktijken is historisch een enorme uitdaging in syndicale rangen. De thematische en institutionele integratie van "diversiteit en migratie" gestuwd door de aanwezigheid van werknemers met migratieroots in arbeidsgeledingen kwam pas op gang vanaf einde de jaren' 90 en 2000 (Martens & Pulignano, 2008). De opname van 'integratie en burgerschap' door de erkenning van culturele diversiteit, en het counteren van racisme en discriminatie, zou na 2000 leiden tot een diversiteitsbeleid onder de vorm van EAD & diversiteitsplannen (Martens & Pulignano, 2008).

Om etnisch-culturele minderheden te betrekken bij het vakbondswerk, speelt het een rol dat mensen bepaalde culturele, religieuze en politieke ideeën meenemen van hun thuisland. Dat heeft impact op het oordeel over de vakbond of de bedrijfsleiding. Enkele mensen van Congo en Chana

vertelden me over hun "*méfiance*" tegenover de vakbond. In hun thuisland is de vakbond gewoon de staat of de bazen. Je kunt je er niet vrij uitdrukken. Werknemers voelen zich in Tower Automotive wel officieel vertegenwoordigd. Er wordt op een positieve manier gesproken over de vakbondsvertegenwoordigers als sympathieke personen. Toch speelt vanuit ervaringen uit het thuisland angst over de vakbond als instituut. Ook de hoofddélégué van ABVV bevestigt de impact van de historische en culturele bagage van werknemers in een interview in het ABVV magazine "De Nieuwe Werker":

> "*De invulling van een vakbond is niet voor elk land hetzelfde. In sommige landen zijn de vakbonden zeer corrupt. Het vraagt meer uitleg over je eigen taak en de vakbond in België*."

De secretaris van ABVV Metaal vertelt hoe de vakbond vanaf het begin in 2001 heeft ingezet op een superdiverse participatie in de delegatiekern. Gelet op de geschiedenis van de vakbond, kan dit gezien worden als een manier om politieke vertegenwoordiging op een meer diverse leest te stoelen.

> "*We hebben met de militantengroep sinds het begin een weerspiegeling proberen te hebben in de groep naar mandaten toe. Als je er een foto van neemt. Sinds het begin hebben we daardoor een groot overwicht gehad. Van de hele gemeenschap hebben we twee Afrikanen die effectief militant zijn (een Jamaicaan en een Ethiopiër). Van in het begin hebben we gezegd 'deur open'.*"[1]

5.3. Economische herverdeling

Economische herverdeling en de daaraan verbonden claims zijn direct verbonden met diversiteit. Zoals reeds vermeld, ging Tower Automotive vissen in een superdiverse arbeidsreserve. Dit zijn veelal kwetsbare, laaggeschoolde en anderstalige migranten. De meeste werknemers hebben een kwetsbare economische positie. Veelal komen mensen met dit profiel terecht in laagbetaalde jobs. Omdat de concurrentie in de auto-industrie en -assemblage zo sterk speelt, zeker tussen toeleveranciers, zijn de lonen bij Tower voor operatoren (arbeiders aan de cellen) niet erg hoog.

Het verdedigen en verbeteren van de sociaaleconomische positie van deze werknemers, door loonsverhoging, arbeidsvoorwaarden te verbeteren en ze te informeren en emanciperen, is dus een

---

1 Het "overwicht hebben" slaat op het feit dat ABVV de eerste was om zich aan te passen aan de superdiverse realiteit op de werkvloer. Dat zorgde ervoor dat ze het grootste aantal stemmen haalden bij sociale verkiezingen. Het ACV (METEA Gent) was trager, en heeft pas recenter een doorstart gevonden met representatie in eigen rangen die de werkvloer weerspiegelt (S6 – Zie ook Oost@Work, 12.19min-12-25min).

belangrijke basisopdracht van de vakbonden. In een interview met de ABVV hoofddélégué op Tower verwoordt hij de solidariteit achter die sociaaleconomische claims en herverdeling:

> "*Solidariteit, das een stuk taart. Een bedrijf is er om winst te maken. Ik probeer iets mee te pakken van die stuk taart. Ik heb het niet nodig. Ik heb een goed loon. Ik doe dat niet voor mijn eigen. Sommigen beginnen hier aan 12 euro, en max 14 euro als ze opklimmen. Ik heb 22 euro. Dus voor mij doet dat er niet toe. Als die mannen van boven een taart bakken, dan wil ik een deel voor het volk da hier werkt. Solidariteit voor mij is ook die kloof tussen hoge en lage lonen verminderen,…naar boven naar een deftig loon. Dat kent ook grenzen, …ge moet genen armoezaaier worden. Nu maakt dit bedrijf 5,2 miljoen euro winst. Das een grote taart. Soms kan er geen gratis koffie af. Allez, twee consumpties per dag, voor 350 man? Das het kapitalisme.*" (S2)

De opname van sociaaleconomische claims rond herverdeling geeft uitdrukking aan hoe je burgerschap vorm geeft, mensen een plaats en identiteit geeft in de gemeenschap.

> *"In het verleden was het bijvoorbeeld zo dat als je kijkt naar de lonen van teamleaders en techniciens enzo,...dat de lonen op het niveau zitten van Volvo Cars en erboven. Diegenen aan de machines, de operatoren, die zitten aan de ondergrens. En daarvoor hebben we op tafel geklopt. Dat is écht een ACV standpunt en eis. Dat we zeiden, kijk,.. er is nu al die jaren naar de hoogste posities gegaan van techniekers en zo, nu is het aan de operatoren. En we hebben het samen met het ABVV erdoor gekregen. Nu zijn ook de lonen van de operatoren op het gemiddelde van de regio hier voor dergelijke bedrijven. Met mooie woorden en zo,...daar komt het niet op aan. Mensen weten wie ze zijn door te kijken op hun loonbriefje. Als dat briefje zegt dat je aan de ondergrens zit, dan weet je dat dat secundaire burgers zijn,...ge zijt dus maar "da" (wijst laag). Dat is niet eerlijk."* (S6)

6. Bronnen van solidariteit

Wat zet mensen aan om te delen en te herverdelen? In de sociologische literatuur onderscheiden we vier bronnen van solidariteit: wederzijdse afhankelijkheid, gedeelde waarden en normen, strijd en ontmoeting.

6.1. Interdependentie

Het cement dat een samenleving bij elkaar houdt, bestaat in deze visie 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.

Interdependentie aan de band verenigt mensen voorbij hun etnisch-culturele identiteit en opent de mogelijkheid van nieuwe sociale relaties op basis van gedeelde arbeid. Samenwerken - en afhankelijkheid van elkaar' door de specifieke taakdeling - zorgt ervoor dat etnisch-culturele grenzen op veel momenten overstegen worden en dat vooroordelen wegvallen. In de samenwerking zijn het namelijk niet je culturele verschillen die er toe doen, maar je bijdrage aan de gedeelde arbeid (cfr. Estlund, 2006). Interdependentie zorgt ervoor dat een collegiale houding geprefereerd wordt boven het maken van onderscheid op basis van etnisch-culturele afkomst. Wanneer er kritieken of bemerkingen zijn op mensen gaat het geenszins over cultuur of religie, maar eerder over het werk en de arbeid die wordt verricht. Ideeën over een ander hangen dus rechtstreeks vast aan wat mensen "*doen*":

> "*C'est ce qu'on fait, qui defini qui tu es et quelle personne tu es*." (S4)

> "*I am glad that you say that what keeps us together is not to share the same things or one - mostly the white- that sets the norms. What we "do" is important. He (pointing to an African colleague)- Mr. Flamand we call him- tells us that "they" are not going to accept us when we bring our spicy rice and eat it here. It's, like,…he wants us to be…teaches us to be European. But is that important? As if that is important? I like working here, because I can be myself, "me",…no matter what. (…) Here, we work and that's it." (S3)*

Solidariteit op basis van interdependentie ontstaat omdat men zichzelf en de ander herdefinieert op basis van wat men bijdraagt in de arbeidsdeling. Etnisch-culturele grenzen en de absolute "Ander" vervagen dus in een gedeelde praktijk waar men benaderd wordt, en beoordeeld wordt, voor wat

men doet en bijdraagt. De gezamenlijke focus op werk en samenwerken, een vorm van gedwongen nabijheid, zorgt ervoor dat de werkvloer functioneert als een dorp waar men met elkaar moet leren omgaan:

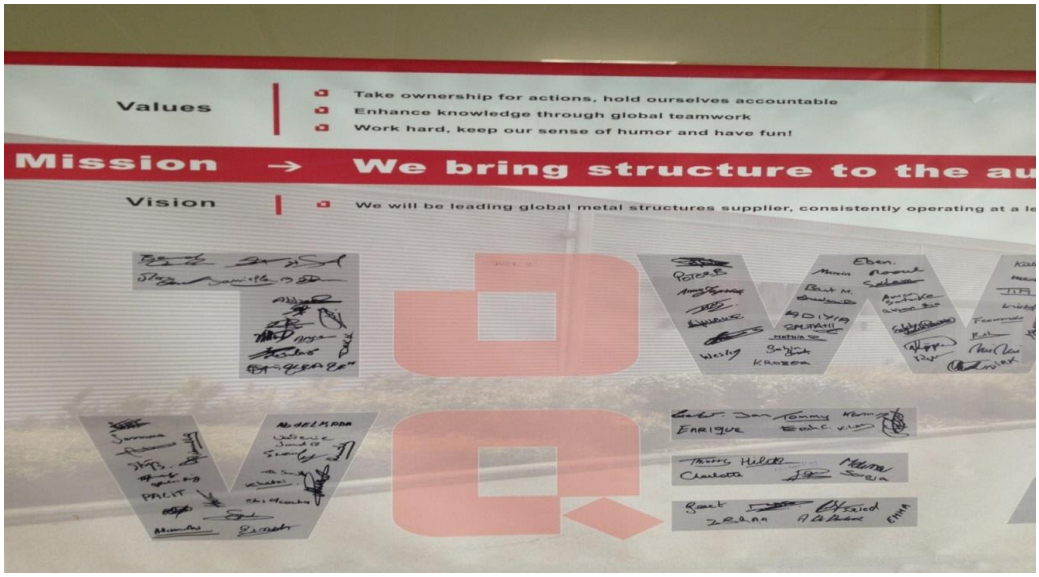
> "*Het is opvallend omdat in ons klein dorp, je wel Habib bent, en wel moslim, maar ook Habib die aan cel zoveel staat. En dan moet je werken met die anderen die een andere mens is. Het is hier een klein dorp. Je kunt oog hebben voor wie mensen zijn, en dat moet, maar ook voor wat mensen hier doen, en samen doen. Iedereen is hier gelijk. Daarom draagt iedereen dezelfde kledij. Dat maakt het misschien ook anders dan in het echte leven. We hebben hier ook hetzelfde doel: de boel doen draaien, goeie producten maken, maken dat iedereen op tijd komt,…*" (S12)

Solidariteit op basis van interdependentie werkt ook in de andere richting. Zonder arbeiders kan de baas ook niks verdienen. Uit de context van de fabriek is het duidelijk dat de werkgever aan de slag moet met de mensen die zich aandienen (zie: beschrijving in context). Dat zorgt ervoor dat interdependentie ook een bron wordt om solidariteit af te dwingen. Om het werk gaande te houden worden rechtstreeks claims gemaakt op culturele erkenning en particuliere aanpassingen (zie burgerschapspraktijken).

6.2. Gedeelde waarden en normen

Volgens deze visie is solidariteit geworteld in een collectief bewustzijn. Het gevoel van deel uit te maken van een culturele gemeenschap met gedeelde waarden en normen schept een solidariteit tussen hen die wederzijds gericht zijn op die gemeenschappelijke waarden en normen.

De notie dat "iedereen op tijd komt" in bovenstaand citaat van de HRM geeft aan dat waarden en normen rond de gedeelde arbeid een belangrijk gegeven zijn in het bedrijf. Deze waarden en normen zijn visueel al aanwezig wanneer je het bedrijf binnenkomt langs de hoofdingang. De bedrijfswaarden komen er in beeld op twee grote affiches (zie figuur 5). De normen en waarden die het bedrijfsmanagement zelf naar voor schuift, hebben allemaal betrekking op werkethiek en productiviteit.



Figuur 5 Visualisatie van de waarden van Tower Automotive bij de hoofdingang

Toch lijken die geafficheerde normen en waarden bij navraag op de werkvloer niet erg richtinggevend. Terwijl er weinig identificatie is met deze bedrijfsbrede normen en waarden, werd een set van normen en waarden rond werkethiek en productiviteit in de alledaagse werkpraktijk wel geïnterioriseerd. Deze set van normen en waarden draaien rond het behalen van streefdoelen. Tijdens interviews werd voortdurend verwezen naar deze targets. Werknemers willen zo dicht mogelijk bij de targets komen - op zich zijn ze voor velen onhaalbaar- en leggen (vraag)gesprekken soms stil omdat het hen hindert. Arbeiders kijken geregeld ook de targets na op hun computerscherm. De targets zijn niet alleen normen rond productiviteit, maar ook rond de kwaliteit en veiligheid (zie figuur 6).



Figuur 6 Visualisatie van targets op een scorebord

Er zijn daarnaast een reeks moreel-subjectieve targets rond functioneren en welzijn. Concrete voorbeelden hiervan zijn 'op tijd komen' en 'absenties vermijden'. De absenties en aanwezigheden op het werk zijn belangrijk:

> "*Als mensen tien keer te laat komen, dan zijn ze maar allochtoon of autochtoon, maar ze zijn in de eerste plaats gelijk als er zich een probleem stelt. En dan is het ook over en gedaan. We hebben echt lang gewerkt aan gelijke attitudes. En we zijn echt ook tolerant geweest en losjes in het begin. De waarden en normen zoals in elk modaal bedrijf zijn er stapsgewijs gekomen, van Tower of andere bedrijven in de regio." (S6)*

Daarnaast zijn er in de praktijk ook eerder "zachte normen en waarden" gegroeid rond respect voor elkaar en tolerantie. Die waarden vormen de onderleggers voor de alledaagse werksfeer en worden sterk uitgedragen door de vakbonden en het management. Om in het bedrijf te kunnen werken en dit vol te houden, dien je deze waarden te aanvaarden. Een werknemer verwoordt dat kernachtig:

> *"Als je een probleem hebt met anderen, met migranten, dan hou je dat hier geen dag vol. Das echt typisch voor Tower" (W11)*

De internalisering van de targets heeft een belangrijk effect op de relaties tussen de werknemers. Langs de ene kant verenigen bedrijfsgeïnduceerde normen en waarden arbeiders rond hun 'gelijke arbeidsinvestering'. Andere (uitsluitende) kwalificaties zoals het belang van huidskleur en de etnisch-culturele afkomst verdwijnen. Normen en waarden omtrent wat je doet en wat je moet doen treden hier in een meritocratische vorm op de voorgrond als kwalificatiemechanisme. In een context waarin er geen culturele meerderheid meer is, nemen deze plaats-gerelateerde normen en waarden de rol over van de culturele normen en waarden die in de samenleving gehanteerd worden. Hoe dit culturele grenzen overstijgt, wordt mooi uitgelegd door de HRM:

> "*Niet alles is bepaald door cultuur. Er zijn gevoeligheden en je moet die kennen. Mensen zijn opgegroeid in contexten waarin dingen kunnen of niet kunnen, goed zijn en niet goed zijn,…en ze dragen dat mee. Ik ben er geen expert in, maar we zijn "ook" allemaal graag mee, we weten dingen graag, we worden allemaal graag op de hoogte gehouden en serieus genomen,…we krijgen graag respect voor wie we zijn en wat we doen. We zijn dus au fond ook allemaal gelijk, in onze waarden en normen…*" (S12)

Langs de andere kant sluiten deze waarden en normen uiteraard ook uit. Op basis van het behalen van targets en arbeidsgericht functioneren evalueren arbeiders elkaar onderling voortdurend. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen degenen die "goed werken" en "diegenen die niet goed werken". Deze set van waarden en normen creëert dus niet alleen solidariteit over etnische en

culturele grenzen heen, maar tegelijkertijd ook een begrenzing van diezelfde solidariteit ten aanzien van diegenen die deze set van waarden en normen niet interioriseren of niet (kunnen) naleven.

6.3. Strijd

Solidariteit kan geworteld zijn in strijd. Samen ten strijde trekken leidt tot sterke vormen van lotsverbondenheid. Gezamenlijke inzet voor gelijke rechten schept een band.

Beide vakbonden zetten in op strijd. Vooral ABVV boort die bron van strijd aan; het ACV lijkt eerder, maar zeker niet uitsluitend, gericht op dialoog en ontmoeting, met concrete maatregelen in afspraak met het HRM. Via ontmoeting leren werknemers elkaar kennen, wat in tweede orde een voorwaarde is voor het behalen van syndicale doelstellingen. Het hoofd van ACV metaal (METEA):

> "*Wel, er zijn echt andere vakbondsculturen: het ACV is veel meer gericht op overleg en dialoog. We zijn gericht op ontmoeting organiseren tussen de bazen en ons, maar ook militanten, personeel,... Dat leren we ook in de opleiding. Dus er is een andere vakbondscultuur die is aangeleerd, en naar voor komt. Dat wil niet zeggen dat we niet in conflict gaan, of strijd leveren, of zelfs ABVV aan dialoog doet. Maar het gaat om vakbondscultuur. ABVV is eerder een strijdvakbond, al zijn er veel mensen die ook overleg en dialoog nastreven. Beide zijn belangrijk. Maar we hebben een andere cultuur. Wij richten ons beide op strijd en dienstverlening. Maar wat het ABVV karakteriseert is ook vooral "strijd" en soms eens agressief uit de hoek komen, en voor ons is er dan eerder overleg en dialoog met het management voor ons (ACV)."* (S10)

Een délégué van ACV klaagt dat strijd soms opgedrongen wordt, omdat deze bron van solidariteit zo effectief is.

> "*Maar je merkt dat het vanuit het management te weinig erkend wordt: je wordt gewoon geïnformeerd na de beslissingen. Dat is geen goede strategie. Eigenlijk zouden we liever medebeheerders van de werkplaats zijn. Ik bedoel, als je te weinig openstaat voor dialoog en ontmoeting, en je automatisch al neigt naar ingaan op het conflict, dan rest ons soms weinig ruimte dan mee te gaan in het conflict*." (S11)

Door strijd aan te boren als bron van solidariteit, wordt de cultureel gebonden identiteit overstegen en hertaald naar **een gedeeld belang als arbeiders**. Een Afrikaanse werknemer vertelt hoe strijd werkt, wanneer cultureel gebonden identiteit overstegen wordt*:*

> *"Solidariteit komt wel voor als diegenen in het bureau iets anders willen. Dan is het allemaal tegen hen. In die zin, is er wel solidariteit in de fabriek.*" (W13)

Hoe werkt die solidariteit via strijd? De hoofddélégué van ABVV verwoordt het als volgt:

> "*De steun die je hier hebt, maakt dingen anders in dit bedrijf. Ik moet maar knipperen met de vingers. Ze weten echt wel dat het voor hen is. Ik maak voor geen onnozelheid ambras. Ze weten dat als ik de boel platleg dat het serieus is. Mensen mochten ne keer niet pissen. Ik heb gezegd: "niet pissen is niet werken. En het was hier vlug opgelost."* (S2)

De vakbonden zijn cruciaal voor het aanboren van strijd als een bron van solidariteit. De secretaris van ABVV Metaal:

> "*Het hangt af van mensen die de dragers zijn van claims van die solidariteit, die dat bedrijf en de solidariteit ook in de praktijk sterk maken. En de mensen moeten sterk genoeg zijn voor die directie. Die komen met voorstellen en cijfers en tabellen af,...Als je uw cijfers niet kent, dan ligt ge er"* (S10)

De strijd ontstaat vooral, maar niet alleen, rond arbeids- en loonvoorwaarden (sociaaleconomische claims), gericht op herverdeling in het voordeel van diegenen die er het economisch meest zwak voorstaan. Een voorbeeld daarvan de CAO onderhandelingen. De secretaris van METEA Gent, vertelt:

> "*Voor mij betekent solidariteit in de eerste plaats dat je begrip leert opbrengen voor elkaars leefwereld, voor elkaars situatie en positie. En, proberen iedereen mee te trekken, ook de zwaksten in het bedrijf die het het moeilijkst hebben. Dat is voor mij solidariteit. We hebben het ook al als vakbonden gedaan voor een stuk.*" (S10)

Ook bij ABVV lijkt dat de belangrijkste inzet van strijd:

> *"[De hoofddélégué] zorgt ervoor dat operatoren die 12 of 13 euro verdienen, dat hij op tafel gaat kloppen en zegt: "eerst voor die, gaan we een euro meer per uur vragen sie! En dan niet meer voor die gasten die al 17 euro of meer hebben." Ze stelden ooit voor om een loonsverhoging te doen in reële cijfers, en Filip verschuifde dat naar die gasten die het het meest nodig hadden. En hij deed dat twee keer. Zijn CAO's worden voor 90% goedgekeurd. Dat zeg ik,.. Dat is de juiste man daar." (S6)*

Strijd als bron van solidariteit wordt beperkt door de specifieke context van de auto-industrie. Ondanks de drijfveer voor verandering, is er een bewustzijn dat uitkomsten van strijd een stap per stap proces zijn.

> "*Kijk, ge zit in "den automobiel": van de plant manager tot de WC kuiser,…"alles moet vooruit gaan!" Er zijn periodes dat iedereen zo zot gelijk een ei loopt. Ieder bedrijf en zo .Dat zijn verschillende bedrijven. Iedereen krijgt een cultuur mee vanuit de holding en multinational. Ge kunt dat niet zomaar veranderen en denken dat dat hetzelfde is. Stap per stap moet je daaraan werken, en is dat een erg langzaam proces. Als ge dat niet weet, dan doet ge niks en kunt ge niks. De aanval is in de eerste plaats niet de beste strategie." (S2)*

Werknemers zijn bereid voor deze sociaaleconomische kwesties, samen strijd te voeren, onder leiding van de vakbonden, als het nodig is. De enige uitzondering is wanneer mensen in een voorlopig contract zitten.

> *"Als je nog niet vast zit, ben je kwetsbaar, en kunnen ze zo achter je aan komen.*", zei iemand. (W1) "*Maar mocht het nu gebeuren, zou ik meteen meestaken.*" Op de vraag mensen zouden meestaken, komt het antwoord, dat "*het gaat om het beter maken van de job,…'T is voor ons dat ze 't doen, t' is aan ons om mee te doen.*" (W1)

Die precaire positie van werknemers lijkt tevens strijd als bron van solidariteit te begrenzen. Niettegenstaande strijd belangrijk is voor het genereren van solidariteit, kent deze bron van solidariteit merkbaar grenzen als het gaat om interim-arbeiders. Interims zijn de meest kwetsbare werknemers, meestal met een migratieachtergrond. Ze dreigen geïnstrumentaliseerd te worden in deze strijd. De secretaris van ACV Metaal (METEA) vertelt hoe er een belangenstrijd dreigt te ontstaan tussen werknemers in vaste contracten versus kwetsbare werknemers in interim-arbeid:

> *"Interims,...Dat is moeilijk. Bedrijven kijken naar de kosten. Werk voor 100 man is 110 man erbij halen om ziekte en uitval op te vangen. Normaal kun je dat in kaart brengen, om alle posten in te vullen. Maar zodra er meer vraag is, gaat men naar interim. Je kunt daar weinig aan doen, om gestructureerd op in te spelen. Er is geen doorschuifsysteem waarop we kunnen inspelen. Mensen krijgen geen vaste job of vervangcontract. Ze werken per dag en per week. En daar zit je in dualiteit. Weigeren we dat of niet? Soms dreigen we het bedrijf even af om mensen ook echt in dienst te nemen. Maar bij onze delegaties is er angst en komen ze op voor hun eigen personeel. Interims worden dan de buffer om zichzelf te beschermen. Eigenlijk is die mensen aan boord houden de inzet en solidariteit. Maar dat is niet vanzelfsprekend." (S10)*

Het doorschuifsysteem van interims naar vaste werknemers werkte tot aan de crisis. Nu werkt dat niet meer. Momenteel leeft de angst bij bedrijfsleiders voor het sociaal passief en de angst om een sociaal plan te moeten opmaken voor naakte ontslagen. Dat zorgt ervoor dat vakbonden worstelen met solidariteit ten aanzien van interims. Nogmaals de secretaris van ACV METEA aan het woord:

> *"We gaan daar als vakbonden ook niet echt correct mee om. We doen ook aan zelfbescherming van de vasten, maar die precairen worden dan de inzet. Ik ben er eerlijk in, dat we daar tekort schieten. We moeten daar als vakbonden maar ook als werkgevers eens goed over nadenken." (S10)*

De ACV hoofddélégué legt uit hoe het interim-systeem zowel de solidariteit ondergraaft als de loyaliteit ten aanzien van het bedrijf.

> "*Dat hele interim-systeem dat structureel wordt, en waar je mensen in precariteit parkeert zonder enige zekerheid zorgt er ook voor dat er geen band meer is met het bedrijf. Je creëert steeds meer een toestand waar de loyaliteit aan het bedrijf wegebt. De vraag is hoe je dan dialoog, compromissen en solidariteit creëert. En dat zie je in steeds meer bedrijven, een toestand waar niemand nog gelooft in het bedrijf, en waar de enige doelstelling is "pakken wat je kunt voor zolang het er nog is". En dat hebben werkgevers en management in veel bedrijven zelf gecreëerd, een nefast systeem.*" (S10)

Toch zien we ook voorbeelden waarbij solidariteit op basis van strijd voorbij de pool van vaste werknemers van Tower Automotive gaat. Aan de achterkant van het bedrijf werken mensen met een licht mentale handicap. Zij doen er sorteerwerk. Toen de beschutte werkplaats geen uniform wou voorzien, sprong de vakbond ook voor hen in de bres:

> *"Ook mensen van de beschutte werkplaats heb ik geëist dat ze eenzelfde uniform dragen. Dat zijn der van ons. Ryhove wou geen uniform voorzien. Het personeel steunde dat meteen. Iedereen wordt hier gelijk behandeld door ons. Dat is een principe.*" (S2)

6.4. 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.

Ontmoeting is een belangrijke bron van solidariteit in deze case. Elkaar ontmoeten verhoogt het wederzijdse begrip en inzicht in elkaars leefwereld; en dus in de complexe superdiversiteit. Er ontstaat een stuk (h)erkenning tussen werknemers. Op die manier overstijgen werknemers het verschil en ontstaat er solidariteit. Vooral het ACV zet via professionele interventies in op ontmoeting als bron van solidariteit. De secretaris van ACV METEA vertelt hoe ontmoeting en dialoog werken, die gericht zijn op het samenbrengen van diverse werknemers:

> "*Conflict en strijd is niet meteen de ACV stijl. Misschien moeten we dat meer doen. Onze vorming en opleiding zijn daar echter niet op gericht. We richten ons meer op consensus zoeken en compromissen dan het conflict aan te gaan. [De hoofddélégué] zet meer in ook op ontmoeting en overleg*." (S10)

Een ander voorbeeld van ontmoeting als bron van solidariteit is het project "*bedienden op de werkvloer*". Deze interventie zet in op de ontmoeting van bedienden met operatoren in de productie (arbeiders):

> "*We hebben bijvoorbeeld het project "bedienden op de werkvloer" gelanceerd, waarbij bedienden nu verplicht zijn om één dag per jaar aan de band te werken. Dat gaat stereotypes tegen over het type werk dat we doen: allemaal stereotypering dat het "een eenvoudig werkje" is.*" (S11)

Ontmoeting is niet alleen belangrijk tussen arbeiders onderling, of tussen bedienden en arbeiders, maar ook tussen het management en de werknemers in het bedrijf. Het is duidelijk bij een hele reeks werknemers in gesprekken dat er veel respect leeft voor het huidige management, zeker voor de CEO van het bedrijf. De CEO wordt aanzien als "één van hen". Hij is zelf anderstalig (Franstalig) en was vroeger nog zoneleader in 'de productie'. Ontmoeting speelt een belangrijke rol, omdat het gevoel leeft dat hij niet enkel één van hen is, maar evenzeer een stuk van hun leef- en werkwereld begrijpt:

> "*De CEO staat altijd dichtbij, is er altijd op de werkvloer. Dat kan van veel anderen niet gezegd worden. Hij verdient goed zijn brood, maar hij komt van beneden. Hij was één van ons. Als ik ergens mijn acht uren doe aan de band, of iets meer, weet ik dat die man 24 uur per dag werkt, en dat hij ook voor werk zorgt. Hij krijgt daarom respect.*" (W11)

7. 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. Op welke manier stimuleert plaats het ontstaan van innovatieve praktijken van solidariteit in diversiteit?

7.1. Relationele ruimte

Het bedrijf is een relationele plaats door zijn verknoping met de wereld. Een eerste manier waarop deze globale verknoping gebeurt tussen “binnen” en “buiten” is door de inschakeling in een geglobaliseerde arbeidsdeling. De economische globalisering en post-fordistische economische organisatie geven vorm aan de hedendaagse auto-industrie, die tot voor kort werd bepaald door een ‘economies of scale’ model. De vroegere productiewijze was gericht op grootschalige autoassemblage aan de band en opslag op grote parkings. Die tijd is voorbij in het geval van Tower Automotive en Volvo Cars. De regel is nu flexibiliteit in een ‘economies of scope’-model. Het ritme van de productie en temporaliteit wordt bepaald door de inschakeling in een geglobaliseerde arbeidsdeling waar productie op maat en flexibiliteit domineren.

Dat heeft ook impact op de organisatie van de plaats en de arbeidsorganisatie. We bedoelen dan in de eerste plaats de tijd-gerelateerde organisatie van de productie zoals de ochtendshift, namiddagshift en avondshift, of de weekendploeg: het hele ploegensysteem. Werknemers kennen elkaar volgens die specifieke ploegen. Er is eveneens een systeem dat werknemers kunnen kiezen waarbij ze niet weten wanneer ze in welke ploeg moeten werken en dat week per week vernemen. Dat heeft vanzelfsprekend een impact op (het gebrek aan) omgang met elkaar.

Het ploegensysteem verandert wekelijks alsook de werkschema’s naargelang de specifieke vraag die er komt vanuit Volvo. Elke maandag wordt het aantal te leveren auto’s of stukken bepaald. Op basis daarvan wordt ook bepaald hoeveel ploegen, vaste arbeiders en interim-arbeiders, er zullen nodig zijn. Dat brengt onzekerheid en gedwongen flexibiliteit met zich mee. Tower Automotive produceert momenteel in Gent maar voor één bedrijf: Volvo Cars. Volvo zet druk op het werkritme in het bedrijf. Één werknemer geeft een voorbeeld.

> “*Het bedrijf is veranderd. Er is een veel hogere werkdruk nu. De automatisering van het bedrijf was vroeger minimaler. Paradox is dat het werk nu sneller gaat, maar op fysiek vlak veel minder veeleisend is. Vroeger moet je je bakken zelf gaan halen waar alle onderdelen inzaten*.” (W11)

Daarnaast verwijzen we naar de impact van de snelheid en de seriële en monotone inrichting van de productie. Sommige mensen werken bijvoorbeeld expliciet aan één cel en doen er elke dag hetzelfde repetitieve werk is. Anderen verhuizen elke dag op eigen vraag naar een andere cel. Dat geeft meer afwisseling in werk en contact. Het is schipperen tussen mensen iets vast te laten doen, maar toch genoeg afwisseling te bieden om die monotonie te doorbreken.

De monotonie wordt ook doorbroken omdat het bedrijf werkt met verschillende "projecten" op basis van nieuwe contracten die ze als onderaannemer binnenhaalt. Dat zorgt ervoor dat het bedrijf geregeld aan verandering onderhevig is en intern verbouwd wordt om een ander project op te bouwen. De zones en plaatsen van werk, alsook de werkritmiek en-structuur veranderen daardoor soms. Die verandering van de globale werkomgeving en arbeidsorganisatie zorgt ervoor dat de productie verandert en regels worden opgedreven om aan die flexibele eisen te voldoen. Een werknemer die er al 10 jaar werkt vertelt over de impact:

> *"Vroeger vond ik enkele zaken echt goed. Je kon om de twee uur pauze nemen. Je kon ook gewoon buiten gaan eten waar je wou. We zaten dan samen in het gras hier naast het bedrijf. Nu hebben ze een netjes opgedeelde cafetaria. Ook de pauzes en zo voor andere groepen die bijvoorbeeld wilden bidden, zijn nu minder flexibel. Echt, in het begin waren er hier veel minder regels, -maar das echt overal zeker nu in de maatschappij?- waardoor je soms meer tijd had voor je collega's."*(W11)

Beide vakbonden nuanceren die nostalgische hang naar de vroegere organisatorische en ruimtelijke vrijheid echter. De ACV hoofddélégué vertelt net hoe er door een gebrek aan regels veel meer segregatie was. Door professionele interventies in de ruimtelijke praktijk –en dus ingrepen in de ontmoetingsruimte - is er nu meer gedwongen ontmoeting en mix in de refters en pauze-ruimtes.:

> "*Kijk, het is een constant zoeken. Toch overstijgen mensen ook hun cultuur: de eerste vijf jaar mocht alles en dan splitsten mensen af, en gingen ze bijvoorbeeld in groepjes eten. En die groepjes, dat waren cultureel gesloten groepen. Pas vanaf dan zijn er meer regels gekomen en is men samen beginnen eten in een refter. Je zag overal groepjes ontstaan die mixten. Nu is dat dagelijkse praktijk. Sinds kort moet iedereen verplicht in de refter eten, dus zie je nu ook arbeiders en bedienden samen eten. Soms moet je mensen verplichten iets te doen, samen te doen, of dat sturen, en na een tijd komt daar iets anders van,…iets dat ze delen."* (S11)

De relationaliteit van de fabriek in een postfordistische arbeidsdeling zorgt voor herkenbaarheid bij andere toeleveranciers. Men deelt dezelfde problemen, besognes en uitdagingen. Dat zorgt ervoor dat solidariteit over afstand mogelijk wordt. ABVV Metaal bijvoorbeeld zet sterk in op de organisatie van bedrijven rond Volvo. De syndicale delegaties van de toeleveringsbedrijven worden

georganiseerd op basis van hun gezamenlijke, maar verschillende, relatie tot Volvo. Dat brengt ze tot collectieve afspraken in verband met lonen, productie en snelheid van werken. Niet alleen de inschakeling in de 'postfordistische' arbeidsdeling bepaalt de relationele plaats die Tower Automotive is. Het feit dat Volvo een Zweeds bedrijf is speelt ook een rol in de ruimte die er gegeven wordt aan de vakbonden. Een vakbondsman vertelt over die opstartfase rond 2001:

> "*Ze wilden eerst Polen en allerlei Oost-Europeanen naar hier halen met bussen en ze gingen ze rond de fabrieken huisvesten in containers, slaapcontainers. De werkgever was toen een Duits,...Maar de vakbonden gingen dat toen niet pikken. Dat is toen afgeblokt door de werkgevers zelf. Maar ze kenden de wetgeving niet hé. Ze dachten dat het hier zou gaan zoals in Duitsland, bepaald door flexibiliteit. Ik heb toen als eerste secretaris dat in handen genomen. En toen hebben ze ne HRM genomen, die de wetgeving kende. Ik ben toen ook de vakbond opgestart. En ik moet ook zeggen, ...een bedrijf dat niet meeging in het sociaal overleg, die kon geen contract krijgen met Volvo. Dat was een goeie maatregel vanuit de directie daar.*" (S6; bevestigd door S10)

Binnen en buiten zijn ook verbonden door de persoonlijke bagage die werknemers meenemen. De wereld (buiten) dringt zo binnen op de werkvloer, die verknoopt wordt met wat er zich afspeelt op het globale politieke toneel.

> "*Meestal vormt cultuur en religie niet zo'n belangrijke rol. Echter, op bepaalde momenten speelt dat wel een rol. Ik weet nog een aantal jaar terug toen er het conflict broeide in Rusland en Tsjetsjenië. Dat speelt meteen een rol. Die discussies liepen zo hoog op dat je beide groepen niet naast elkaar kon zetten aan een band of een cel. En ook Hutu's en Tutsi's die elkaar naar het leven stonden in Congo speelde hier op. Die discussies gaan soms heftig en luid, al leiden ze niet tot zware conflicten of zo… en nu met ISIS (Islamitische Staat), dat gaat over de tongen bij mensen, en dan wordt er al vlug in de richting van moslims gekeken. Je houdt dus de buitenwereld niet zomaar buiten*." (S3)

7.2. Ruimtes voor convivialiteit

Binnen die relationele plaats die Tower is, zijn er ruimtes voor convivialiteit. Deze ruimtes zijn cruciaal voor de ontmoetingen tussen werknemers. De ontmoetingsruimtes versterken de nieuwe relaties die arbeiders aangaan op basis van de plaats waar ze werken. Dit helpt hen om de etnisch-culturele identiteit van "gelijken" te overstijgen. Verschillende plaatsen in de fabriek spelen zo'n verknopende rol in de omgang met elkaar in een superdiverse setting. Mensen worden er een stuk

gesocialiseerd in omgaan met diversiteit. In dit stuk leggen we de focus niet zozeer op één specifieke ruimte, maar op diverse plaatsen in het bedrijf die leiden tot sociale omgang met elkaar.

De refters zijn uitgesproken ontmoetingsplaatsen voor werknemers. Ze kunnen er even samenzitten en babbelen. Ontmoeting op deze plaatsen speelt een belangrijke rol in de sociale relaties in het bedrijf. De ruimtes werken verknopend en versterken de reeds aanwezige relaties tussen werknemers op basis van werktaak en-werkplaats. Mensen kennen elkaar vooral door de "*plaats*" in het bedrijf waar ze werken. De refters springen op die manier in het oog qua "mix". Mensen uit Polen, India, Thailand zitten samen, autochtone en allochtone arbeiders,… zitten grotendeels door elkaar heen. Iedereen praat gemoedelijk met elkaar. Er worden grappen gemaakt over elkaars nationaliteit. Tegen twee Thaise werkneemster worden grappen gemaakt over "*Thaise massage en zo en body-to-body massages*", die terug reageren met andere grappen. De werknemers kennen elkaar ondertussen ook naast de uren op het werk. Hoe langer mensen al met elkaar werken, hoe dichter de relaties die ontstaan.

Naast deze eerder lange(re) ontmoeting (een half uurtje) zijn er ook kortere momenten van ontmoeting op specifieke plaatsen zoals de kleedkamers waar er wel genderstreaming is. Dit is momenteel ook de plaats waar moslims kunnen gaan bidden. De boodschap die ze meekrijgen is dat dat kan, als men elkaar niet hindert in het passeren. Daardoor worden andere werknemers ook direct met het praktiseren van de religie geconfronteerd in deze ruimtes, wat onproblematisch verloop.

Daarnaast zijn er de zijkanten van de cel in een bepaalde sector. Daar gebeuren kortere pauzes, maar ook kleine ontmoetingen en kortstondige interacties. Zo begroet men elkaar tijdens het werk in de doorgangen tussen de cellen en in de middengang. Dat is belangrijk omdat er in de alledaagse omgang met elkaar een vorm van convivialiteit ontstaat. Meerdere keren refereren de werknemers en professionals naar Tower Automotive als een dorp of familie. De kleine ontmoetingen en conviviale praktijk draagt daartoe bij. Enkel de logistieke afdeling achteraan in het bedrijf is een afgesloten eenheid. Velen refereren ernaar als "een eiland".

De convivialiteit in Tower Automotive zorgt ervoor dat het bedrijf voor vele werknemers een betekenisvolle plaats is geworden. Sommigen onder hen geven aan dat ze liever "hier" zijn dan buiten, omdat de confrontatie met alledaagse racisme en discriminatie niet leeft op de werkvloer. Sommigen geven aan dat ze liever bij Tower komen werken omdat het hier beter is dan daarbuiten: "*Dat is anders eens je hier buitenkomt. De maatschappij is onverdraagzaam*." (W5)

8. 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.

Formele en informele leerprocessen binnen en buiten het bedrijf vormen de basis voor solidariteit in superdiversiteit. Belangrijke formele leerprocessen vinden vooral plaats tijdens vormingssessies van délégués en militanten. Informele leerprocessen doen zich vooral voor tijdens de omgang met elkaar op de werkvloer of tijdens andere momenten van ontmoeting buiten het bedrijf. Het amalgaam aan formele en informele leerprocessen heeft er voor gezorgd dat actoren doorheen de tijd hebben leren omgaan met de aanwezige superdiversiteit, in die mate dat solidariteit en burgerschap grotendeels herdacht zijn op leest van die nieuwe realiteit. Dat leerproces gaat met vallen en opstaan, met conflicten en fricties, zoals de hoofddélégué van ABVV getuigt:

> "*Vroeger dacht ik maar zus of zo over vreemden, maar nu na al die jaren heb ik geleerd wat hen triggert en hoe ik ze moest benaderen. Nu kan ik mensen het werk doen neerleggen bij ongenoegen, maar soms loopt dat ook mank. Dan beginnen ze opeens te protesteren als ik een informatief blad of folder uitdeel, en ze denken dat ze het werk mogen neerleggen."* (S1)

In dat leerproces hebben beide vakbonden leren omgaan met de situatie van superdiversiteit. ABVV nam 'pole position' in bij Tower Automotive, vooral door een lange syndicale ervaring. Het hoofd van ACV Metaal (METEA) erkent dat:

> "*Ik ga er eerlijk in zijn. [De hoofddélégués van het ABVV] hebben geleerd en zich aangepast en zijn ook zelf veranderd. Ze hebben veel sneller en acuter erop ingespeeld. En dat heeft met hen beiden te maken. Ze hebben zich aangepast en herpositioneerd. En ze zijn goed de mensen gaan bijstaan. Ik ben nog steeds jaloers hoe ze dat hebben gedaan. Die mensen hebben een hele syndicale traditie en ervaring. ACV is gewoon helemaal van "0" moeten opstarten met nieuwe mensen die ik ook niet kende. We konden alleen maar onze wagon eraan vasthechten. Wij zijn pas goed begonnen toen Sandro dat overnam bij ons*." (S10)

Leerprocessen hebben een verschillende impact naargelang ze inzetten en/of inspelen op *kwalificatie* (opdoen van specifieke competenties, vaardigheden en gerichte kennis), *socialisatie* (leren door onderdompeling in een specifieke sociale context en er deelachtig aan worden- hier "superdiversiteit") en/of *subjectificatie* (het zich eigen maken van inzichten en handvaten die nieuw zijn en ordedoorbrekend). Hieronder bespreken we verschillende van die leerprocessen.

8.1. Normerende dynamieken & socialisatie in de Tower-gemeenschap

Typisch voor dit bedrijf is **de normerende dynamiek** die ontstaat rond het behalen van 'targets': vooropgestelde cijfers in productieaantallen. Dat hangt samen met de inschakeling van de werkvloer in een globale postfordistische arbeidsdeling. Dat werd reeds beschreven bij het stuk over de organisatie van het bedrijf en het stuk over gedeelde normen en waarden als bron van solidariteit. Het behalen van harde targets creëert een patroon van handelen volgens de kenmerken van een rationele gemeenschap. Maar naast het behalen van die harde targets, worden eveneens een reeks zachte waarden geïnterioriseerd. In de dynamiek tussen betrokken professionals, die een diversiteitspraktijk (en dito beleid) opzetten en de werknemers ontstaan een set van normen en waarden die inzetten op tolerantie, respect en het promoten van ontmoeting en interactie in die superdiverse context. Interessant is om te zien dat het constructief omgaan met de superdiversiteit gewoon mee opgenomen wordt in een zelfde, strikt normerende logica. Het is dus ook een target dat moet worden gehaald.

De hiermee verbonden leerprocessen die bij werknemers worden gestimuleerd, zijn gebaseerd op **'socialiseren'**, in de zin dat diversiteit iets normaal is. Diversiteit is, in de geest en praktijk van het bedrijf, een dynamiek die kansen biedt of een meerwaarde is van en voor het bedrijf. Dat komt tot uiting in de slogan van het bedrijf en in de foto's in de inkomhal. Op die manier worden werknemers gesocialiseerd in de superdiverse Tower-'familie'.

Naast socialisatie is ook **"kwalificatie"** belangrijk. Er wordt bijvoorbeeld ingezet op het aanleren van Nederlands, talen en-landenkennis wordt overgebracht in communicatiemomenten, het krantje van het bedrijf behandelt feiten over "cultuur" en landen van herkomst.

Voorgaande analyse bij "bronnen van solidariteit" heeft ook het belang van ontmoeting aangetoond. Via specifieke activiteiten rond ontmoeting (bedrijfsfeesten en-activiteiten maar ook projecten op de werkvloer) wordt er ingezet op **'verbindende dynamieken'**. Doorheen gedwongen samenwerking en ontmoeting op de werkvloer op specifieke plaatsen in het bedrijf, treden werknemers in interactie tijdens het werk aan de cellen, of tijdens de lunch in de refters. Daardoor wordt superdiversiteit genormaliseerd. Een voorbeeld van een werknemer die tijdens het werk gewoon een babbel aangaat:

> "*Dan vraag ik dat gewoon, als collega's onder elkaar. Hoe ging het in Ghana? Wat eten jullie daar? Ik steek hier wat op over de wereld*." (Reportage Oost@Work (AVS), 14min-14.10min)

Naast de rationele gemeenschap, ontstaat op die manier ook een leerproces dat handelen als een **sociale gemeenschap** mogelijk maakt. Door het meertalige pragmatisme, door de feestjes waar iedereen zijn/haar culturele achtergrond kan laten zien, door de nabijheidspolitiek van vakbonden wordt het werk niet enkel in strikt geformuleerde targets beleefd maar ook als iets waar men zich voor wil engageren, waar men met zijn allen op betrokken is.

Deze leerprocessen houdt ook kansen in voor **subjectiveren**. Door de alledaagse samenwerking en ontmoeting, ontstaat er een praktijk van convivialiteit en **het anders omgaan met verschil**. Dat gedwongen samenwerken in superdiversiteit op gedeelde plaatsen heeft een socialiserend effect, waardoor werknemers diversiteit als een positief fenomeen gaan percipiëren. Tijdens een gesprek met een werkneemster vertelt hij/zij over de meerwaarde van diversiteit:

> "*Bijvoorbeeld, een aantal dagen geleden was het Ramadan. Ik heb nu wat geleerd van die moslimgemeenschap. En ik heb ook dingen geproefd,…De precieze naam ken ik niet maar het was wel zeer zoet,…lekker maar zeer zoet.*" (Reportage Oost@Work (AVS), 13.40-13.50min)

Wat het empirisch materiaal tevens toont is dat de aanwezige convivialiteit, ten tweede, de basis vormt om moeilijke kwesties, die te maken hebben met het samenleven op de werkvloer zelf, bespreekbaar te maken. Uiteindelijk leidt dit potentieel tot **het formuleren van burgerschapsclaims**. Het zijn kwesties die 'een publiek' in het leven roepen en die de vorming van een politieke gemeenschap mogelijk maken. De onderliggende dynamiek is hier een ervaring van betrokkenheid op vragen van het samenleven vandaag en een engagement om zich te laten uitdagen door anderen die deze betrokkenheid op een andere wijze invullen. Het hoofd van ACV Metaal verwoordt goed het belang van ruimte creëren voor de verschillende verhalen en trajecten van een superdivers werknemersbestand, waardoor een gedeelde betrokkenheid op kwesties ontstaat.

> "*Dus het komt erop aan te weten wat er leeft op de vloer, te luisteren naar die mensen, die mensen proberen te begrijpen. Ze hebben soms een andere cultuur, een andere achtergrond. En wat de normaalste zaak is voor ons, is dat niet altijd voor hen. En trouwens, ook omgekeerd. Dat betekent dat je steeds in een wisselwerking moet werken. Het is niet van…"het is hier zo,…en daar stopt het". Het is ook leren luisteren naar hun verhaal. Waarom reageren mensen zus of zo? Waarom nemen ze op een bepaald moment een bepaalde houding aan? Wat zit er achter? Zit er een cultuur achter, een overtuiging of levensfilosofie achter? Eerst luisteren voor je uiteindelijk kan trachten dingen te verzoenen. Al is dat niet gemakkelijk, uiteindelijk zorg je ervoor dat je diversiteit binnen onze groep van militanten ook echt aanwezig is."* (S10)

8.2. Kwalificatie en subjectivering bij vakbonden

Centraal in de bespreking van leerprocessen in deze case is de rol die vakbonden in het leerproces spelen en hoe dit alles binnen de vakbond zelf door leerprocessen wordt ondersteund. Opvallend is de dynamiek van socialisatie in de ABVV gemeenschap- ook één die onderhevig is aan superdiversiteit in eigen rangen, alsook **de strategie van "kwalificatie".** Deelnemers leren veel "over" diversiteit en verwerven interculturele competenties. Vormingen die inzetten op kwalificatie in syndicale kringen vormen een belangrijke hefboom voor de omgang met diversiteit. In de eerste plaats gaat het dan om vakbondsvormingen voor syndicale vertegenwoordigers. In de tweede plaats organiseren syndicale vertegenwoordigers ook vorming voor de syndicale achterban, militanten en syndicale vertegenwoordigers op de werkvloer. Ook de HRM zet in op gerichte informatieverstrekking en vorming om de omgang met diversiteit te versterken (zie figuur 7).



Figuur 7. Slide uit de presentatie over Tower Automotive, door ACV (2014)

Kwalificatie staat voorop in deze case. Via verschillende cursussen en opleidingen doen délégués nieuwe kennis en vaardigheden op m.b.t. diversiteit. In een gesprek met de diversiteitsconsulente van ACV Gent kwam bijvoorbeeld de opleiding "omgaan met diversiteit" voor délégués naar voor. In die opleiding gebruiken ze de case "Tower Automotive" ook als "good practice". Door in te zetten op interculturele kennis en competenties hoopt men een normerend effect te bewerkstelligen: gedeelde normen en waarden stimuleren gericht op tolerantie en verdraagzaamheid. Een ander voorbeeld van kwalificatie is het organiseren van de cursus "syndicaal Nederlands" bij ACV Gent. Daarin wordt het syndicaal werk en tegelijkertijd de Nederlandse taal geleerd voor mensen die de Nederlandse taal niet als moedertaal hebben. Het idee was om de syndicale basisvorming die normaal gezien vier jaar duurt in een vereenvoudigde versie te doen. Door een gedeelde taal te ontwikkelen hoopt men op een verbindend effect in de delegatiekernen.

In dit proces gaan werknemers met een migratieachtergrond via formele leerprocessen stap per stap deel uitmaken van de delegatiekern. Op die manier wordt de delegatiekern aangepast aan de superdiverse realiteit op de werkvloer. Om dit proces te ondersteunen, werd de organisatie VOKANS (Vormings- en Opleidingskansen) aangesproken, een private organisatie die vorming en ondersteuning inzake arbeid ondersteunt. In het kader van CAO9 -regeling van onthaal – staat vooral het thema "onthaal" centraal. Deze aanpak wordt ondertussen uitgebreid naar alle centrales van Gent Eeklo. De kwalificerende leerprocessen, waarbij taalverwerving wordt aangepast op leest van de deelnemers, en via die weg de syndicale "do's & don'ts" worden uitgelegd, komen tegemoet aan een reële toestand van een anderstalig publiek. Meestal is de taal dé drempel bij uitstek om nieuwe leden met migratieroots te verwelkomen. De vorming "syndicaal Nederlands" is een eerste opstap".

Andere kwalificerende leerprocessen zijn de vormingen van reeds actieve délégués die inzetten op het verwerven van interculturele competenties. In april 2015 organiseerde het ACV nationaal een nieuw nationaal congres met een vormingssessie over diversiteit. De ACV hoofddélégué van Tower Automotive gaf er een lezing en vorming over het omgaan met diversiteit in Tower. Een gelijkaardig voorbeeld zien we bij ABVV Metaal. Daar worden zogenaamde 'zaterdagvormingen' gegeven. Er wordt veel aandacht besteed aan de omgang met diversiteit en het aanleren van interculturele competenties. De hoofddélégué van SAS geeft tijdens een interview een voorbeeld:

> "*Kijk, in SAS hebben we 132 mensen bij ons. En een goeie 28 volgen hier de vormingen (interprofessioneel). En ze komen structureel dus echt serieus naar hier dus in ABVV. En dat is zonder aparte vormingen van de Metaal. Er zit geschiedenis, ideologie, economische basics en zo, maar ook spreken in de groep, interculturele omgang en zo in,...en dan meer trainingen op individuele competenties. Ze moeten dat leren."* (S6)

Bij ABVV heeft die formele vorming binnen de metaalcentrale een langere geschiedenis, die geworteld is in Melreux (vormingscentrum ABVV Metaal) en de zondagvormingen:

> "*Kijk, vorming. Ik ben gestart hier met vormingen de zondagmorgen. De zondagmorgen kwam ik naar de vakbondsschool. Ik zat bij Alain Clauwaert in de les hier. Ik was zelf geëngageerd en zo in de Trotskistische wacht en ik ben opgevoed op straat in betogingen. Ik ben daar geleerd. Maar dan was er het interprofessionele. Maar de grote ideologische vorming kreeg ik tijdens de metaalcentrale. Toen waren we nog met Wallonië. (…) Die vorming werkte. Ge leert niet alleen cijfers analyseren, maar ook een groot verhaal, ideologie en zo. Ik moet dat nu aan gasten gaan uitleggen die wel veel onderwijs gevolgd hebben: "wat is socialisme? Wat is communisme?" tja,...En we gingen op weekends en zo, vormingen, en daar leerde ge iets. De mannen die overblijven, daar kunt ge mee werken in bedrijven*." (S6)

De vormingen in Melreux boden eveneens weerwerk tegen racisme en discriminatie, het versterking in de omgang met diversiteit in de samenleving:

> "*Begin jaren '90 werd er heel veel gediscussieerd over het 70-puntenprogramma van het Vlaams Blok. De vorming nodigde Hugo Gijsels uit die er een boek had over geschreven. We lieten Hugo plenair zijn verontwaardigd verhaal brengen en dit werd bediscussieerd in de werkgroepen. Het was een heel nuttig debat omdat op de werkvloer het racisme een sterke voedingsbodem had. Buitenlandse werknemers werden vooral in de montagesector, via onderaannemingen, aan lagere arbeidsvoorwaarden ingeschakeld. Dit zorgde voor heel wat wrevels… en racisme was dan het simpelste antwoord*." (S7)

De nieuwe kennis over superdiversiteit uit de praktijk, via kwalificerende leerprocessen, moet een **onderbrekend effect** hebben in die zin dat de gangbare syndicale aanpak wordt herdacht op maat van de superdiverse werkvloer. De onderbrekende dynamiek is echter diepgaander, in die zin dat de erg formele en op kwalificatie gerichte cursussen tegelijkertijd plaatsen zijn voor moeilijke/lastige discussies die de eigen identiteit/rol als vakbond ter discussie stellen. Ook hier krijgen **subjectiverende leerprocessen** een kans.

Er zijn andere voorbeelden van **kwalificatie met een onderbrekend effect**, waarbij de opgedane kennis de inzet wordt van politieke strijd. Via vormingen probeert men délégués zo te informeren dat ze bij de achterban letterlijk de geesten kunnen laten rijpen. Op die manier wordt de achterban aangezet zich politiek te positioneren om hun sociale rechten te claimen. Tijdens de vormingsdag "Sterke koppen" van ABVV Metaal begon de inleiding met de cijfers van de toeleveringsbedrijven van Volvo: de financiële structuur, de toegevoegde waarde en de rentabiliteit. Op basis van die cijfers ontstaan er discussies. Op die vergadering wordt de '*mental map'* van de stakingen (regionale staking Oost-Vlaanderen en Algemene nationale staking) voorbereid. Aan de winstcijfers is te zien dat alle bedrijven winst maken.

> "*De cijfers van de regering alsof we nu dringend nood hebben aan een verlaging van de belastingen van 33% naar 25% (werkgeversbijdrage), omdat deze bedrijven niet voldoende competitief zijn en geen winst genoeg maken, is een drogredenering die niet klopt met de cijfers. In de regel is minder belastingen heffen, minder inkomsten voor de RSZ wat de werkende klasse benadeelt.*" (Studiemedewerker ABVV tijdens "Sterke koppen", 28 september 2014, Gent)

Het hoofd van ABVV Metaal komt op basis daarvan tot de conclusie dat de vakbond de geesten moet laten rijpen:

> "*Ge moet niet kunnen zeggen dat N-VA slecht is als een partij, maar 'waarom' ze tegen de werkende klasse is. Ge moet niet zomaar gaan staken, maar staken en de kopkes beginnen draaien. Eerst moeten de geesten rijpen, dan kunnen we praten over staken*." (Hoofd ABVV Metaal tijdens Sterke koppen", 28 september 2014, Gent)

Er wordt niet alleen geleerd via kwalificatie, maar ook via socialisatie. Délégués komen niet altijd spontaan terecht in een specifiek bedrijf. De secretaris van ABVV Metaal vertelt over het socialisatieproces terug in de tijd van zijn hoofddélégué:

> "*Hij komt vanuit TreilArmé in Gentbrugge op de Arbedsite. Dat waren van die grensarbeiders, zware mannen. Ge moest al iets kunnen en weten voor ge die bende kunt leiden. En die kunde van basiswerk en dossiers- hij weet hoe dat hij zijnen boel moet voorbereiden-, dat heeft hij in Tower overgezet. De geknipte man voor daar. Hij is ne goeie mekanieker. Hij kreeg een goeie metaalopleiding en zo. Het feit dat ge zo ne délégué lopen hebt- en dat hij zo opgeleid was in vormingen en zo-...." (S6)*

Bij ABVV Metaal is het ook een kwestie van de juiste man op de juiste plaats. In een gesprek de secretaris van ABVV metaal werd de hele geschiedenis van werken met "zijn délégués" uit de doeken gedaan, doorheen momenten van strijd, samen op straat komen, klassieke vormingen en persoonlijke gesprekken. De verwevenheid van die leerprocessen en -dynamieken zorgt voor een sterke vertrouwensrelatie tussen de délégués van ABVV Metaal. Ze zijn délégués geworden "van" ABVV Metaal omdat ze erin gesocialiseerd zijn.

Tijdens de vormingsdag "Sterke koppen" van het ABVV merkte ik hoe binnen een superdiverse kern van délégués geleerd wordt samen te werken rond concrete thema's. De dag had twee delen. In de voormiddag was er een vorming over de omgang met de toeleveranciers van Volvo Cars en de winst- en productiecurves van die autobedrijven. Op basis van die cijfers werd een algehele strategie afgesproken over de omgang met cao- en bedrijfsonderhandelingen in de individuele bedrijven, maar ook overheen en tussen bedrijven. In het tweede deel van de dag werd sterk ingegaan op omgaan met diversiteit. Zowel ten aanzien van elkaar als ten aanzien van hun diverse achterban werd het thema van migratie, diversiteit en racisme bespreekbaar gemaakt. Worstelingen, moeilijkheden en leerprocessen kwamen openhartig op tafel: "Hoe begin je zo'n proces van racisme omkeren?", "Hoe kan je Tower Automotive gebruiken als "good practice" in andere bedrijven zoals Volvo Cars?", "Hoe zie je trends die in Tower Automotive al regel en alledaagse normaliteit zijn, ook doorbreken in andere bedrijven (zoals SAS Automotive)"? Door samen te leren in een superdiverse kern van délégués, leerden de deelnemers ook omgaan met elkaar en met de gedeelde belangen voorbij de ruimte van het individuele bedrijf waarin ze werken.

9. Solidariteit in spanningsvelden

Daar waar innovatieve vormen van solidariteit in diversiteit ontwikkeld worden, ligt de betekenis, de vorm, de inhoud en de oriëntering van die solidariteit nog relatief open. We zien minstens zes spanningsvelden waarlangs solidariteit concrete invulling kan krijgen. De concrete context, het hier en nu, bepaalt steeds opnieuw mee welke specifieke posities op deze spanningsvelden de invulling van solidariteit meekrijgt. Maar ook beleidsmaatregelen en professionele interventies kunnen de positionering van plaatsgebonden vormen van solidariteit in diversiteit op die spanningsvelden faciliteren.

9.1. Universalistisch - particularistisch

Iedereen kan in principe deel uitmaken van solidariteitsmechanismen. Is dat het geval dan spreken we over een universele invulling van solidariteit. Blijft de solidariteit beperkt tot specifieke groepen op basis van kenmerken zoals afkomst, gender of leeftijd dan spreken we van een particularistische invulling.

In de omgang met nieuwe claims op solidariteit, maakt het bedrijf een slingerbeweging tussen de twee uitersten van deze polen. Het formeel uitgangspunt is universalisme (‘iedereen is gelijk en krijgt gelijke behandeling’). Een voorbeeld van universalisme is de algemene arbeids- en veiligheidsreglementering. Zo krijgt iedere werknemer een uniform: verplichte jas, broek, veiligheidsschoenen, handschoenen, veiligheidsbril en T-Shirt van het bedrijf. Er is daarrond een formeel beleid dat iedereen gelijk maakt op de werkvloer: een arbeider van Tower. Als je je jas uitdoet, moet je je T-shirt en beschermingsmouwen dragen.

Toch toont de praktijk een slingerbeweging tussen particularisme en universalisme. Deze slingerbeweging ontstaat vanuit een pragmatische aanpak (“zaken aanpakken als ze zich aandienen”) van particuliere claims. Na het antwoord op de particuliere claims, volgt de slingerbeweging richting universalisering. De veelal particuliere maatregelen worden na een tijd namelijk terug universeel ingevuld. Hierdoor streeft men een evenwicht na tussen particuliere eisen die gestaag geüniversaliseerd worden zodat de regels uiteindelijk gelijk zijn voor iedereen. Een voorbeeld van deze slingerbeweging is de vakantieregeling, die eerst particulier aanvangt voor werknemers die buitenlandse roots hebben en familie willen bezoeken in het buitenland. Daarna werd de maatregel verbreed naar iedereen. Autochtonen konden er bijvoorbeeld beroep op doen voor reizen of voor familiale kwesties waarvoor meer thuistijd noodzakelijk is (b.v. mantelzorg):

"*Op een bepaald moment hadden we een serieuze discussie over "laat die mensen nu eens de kans om op vakantie te gaan en hun families in hun thuislanden te bezoeken." Dus dan lieten we mensen samen collectief verlof opsparen of overuren die gepresteerd zijn in de loop van het jaar, opsparen. En uiteindelijk konden ze dan een week vooraf en achteraf aanbreien, en dan hadden ze vier weken of vijf weken. Dat gaat niet zomaar voor iedereen, dus er zit een soort beurtrol in. Ze wisselen dus van jaren. En dat systeem zit er stillekes aan ingebakken. En dat wordt ook aanvaard. We hebben dat niet alleen opgelegd in het kader van diversiteit, maar ook uitgebreid naar de autochtonen zodat ze daarop beroep kunnen doen voor reizen of een zorgtijd voor de familie of zo. De discussie op de werkvloer krijg je anders: "die mogen alles en wij niks". Je moet als vakbond buiten dat conflict blijven.*" (S10)

"*Kijk, die solidariteit, ... die komt niet uit de lucht vallen. Daarvoor moet ge knokken, dagelijks knokken en vechten. En dat tegen de stroom in. Dus ge moet niet denken dat dat cadeaus zijn. (...) Ook in Tower hé? Niks gaat voor niks. Zelfs al zoek je compromissen en een uitweg. Kijk nu eens naar die Afrikanen. Ge werkt bijvoorbeeld ne cyclus uit dat hun vakanties te regelen zodat ze langer hun families kunnen bezoeken. In het begin, ... wel, dan stuurden ze nog briefkes van daar, als ze er al stuurden dat ze ziek waren of nog langer bleven, ... Ik heb malaria en zo. De pillen en zo. Ze kwamen dan een paar maand later terug. Man, aan dat soort zever hebben we dan allemaal samen ook paal en perk gesteld. We hebben dat allemaal geregeld en afgekondigd in alle talen in ons krantje. Vanaf dan zijn we dat ook gaan controleren, tot in Afrika toe*." (S6)

"*Je hebt een aantal diverse culturele verschillen. Ja, er zijn daarover elk jaar ook struggles. (…) Elk jaar zijn er struggles over vakantieregelingen en zo. Dus we spreken af, volgens cao afspraken, volgens opgespaarde overuren en anciënniteitsdagen…Je moet er wel duidelijke afspraken maken. Elk jaar moeten we ook wel eens sanctioneren omdat mensen niet op tijd terug keren. Het draait echt als een familie. Soms kletst het wel eens. Omwille van de diversiteit en zo. Maar we weten dat.*" (S12)

9.2. Afstand-nabijheid

Dit spanningsveld gaat in op de ruimtelijkheid en de tijdelijkheid van solidariteit. Gaat het om solidariteit tussen mensen die zich dicht bij elkaar bevinden in tijd en ruimte? Of gaat het om solidariteit tussen mensen die zich op een zekere fysieke en temporele afstand van elkaar bevinden en die dus gemedieerd wordt door instituties die die fysieke afstand helpen overbruggen?

In de opbouw van solidariteit bewegen de vakbonden in het bedrijf zich op het spanningsveld "nabijheid en afstand". Meer dan het soms overgesymboliseerde strijdimago op straat en het verdedigen van herverdeling binnen de welvaartstaatpolitiek, komt in deze case van Tower echter "nabijheid" als strategie naar voor in de opbouw van solidariteit. Beide vakbonden gaan ver over de grenzen van hun officiële mandaat om solidariteit te garanderen. Dat heeft als effect dat er een sterke vertrouwensbasis wordt opgebouwd door alledaagse dienstverlening in nabijheid. De hoofddélégué van ABVV geeft enkele voorbeelden:

> "*Dat helpt als je er bent en aanwezig bent. Ik doe ook veel zaken ernaast: ik bel banken voor schulden, incassobureaus, soms ben ik toch printers gaan installeren voor mensen. Dat creëert vertrouwen. Veel mensen hebben gewoon loonbeslag. Je staat daar dan. Wat doe je dan? Helpen. Nu komen ze dingen vertellen in vertrouwen tegen me. (…) Je moet tijd maken voor mensen, en op de arbeidsvloer zijn: als je er niet bent, zien ze je niet. Sommigen worden veel gebeld, ik nooit. Soms kwam ik binnen in het weekend, als ik niet moest werken. Dat werd geapprecieerd*." *(S2)*

Vertrouwensrelaties die ontstaan in nabijheid zorgen voor fundamenten waarop een structurele aanpak geënt kan worden. Met andere woorden, wat ontstaat in nabijheid dient als basis voor solidariteit op afstand. Die structurele kwesties op afstand hebben veelal te maken met een reeks problemen inzake papieren, documenten en bureaucratie waarmee mensen op de werkvloer sukkelen:

> "*Dan sta je daar. Het gaat over aangifte van belastingen die je via de rechtskundige diensten moet gaan oplossen, arbeidsongevallen waarvoor ze de paperassen niet invullen. De militanten vullen dat gat in. En de militanten kennen hun volk. Ze handelen proactief omdat ze gewoon weten wat er gaat gebeuren. De mutualiteit wordt al proactief verwittigd, ze kennen de mutualiteiten en kijken of de papieren binnen zij, en ze gaan deur aan deur om alles in te vullen. Mensen zien niet wat de militanten van beide vakbonden allemaal doen, maar je krijgt er enorm veel warmte en liefde voor terug, voor al die inspanningen*." (S10)

Eenzelfde nabijheidsstrategie, misschien ingegeven door andere doelstellingen, wordt gevolgd door de personeelsdienst (HRM) van het bedrijf.

> "*We hebben een personeelsdienst van 3 personen met mij erbij. Die mensen draaien letterlijk overuren. We nemen een groot deel van de zorg op voor de werknemers, een dienstverlening die hun problemen kan opvangen. Veel mensen zitten hier met een reeks problemen rond papieren, rond kinderbijslag, tot schulden en loonbeslag, of zelf scheidingsproblemen en alimentatie. Soms gaan we quasi loonbegeleiding doen.*" (S12)

Nabijheidspolitiek is allerminst gelimiteerd door spontane daden van lotsverbondenheid of tot micro-politiek. Solidariteit in nabijheid wordt sterk ondersteund door de hogere structuren binnen beide vakbondscentrales**:**

> **"***Natuurlijk doen wij dat. Niemand ziet dat, maar de zaken die wij oplossen. Mannekes, papieren, kindergeld en zo, schulden, incassobureau, en miserie,....Ik ondersteun mijn volk daarin. 't Is simpel, ik zet mij niet boven hen als secretaris. Mijn délégués en ik, we zijn gelijk. Ik geef ze advies. Maar als ze zeggen "nee, ik doe mijn goesting", dan is dat ook goed. We hebben een band, maar dat is niet bepalend. Kijk, het gaat ook om respect." (S6)*

Bij ACV horen we hetzelfde verhaal over het belang en flankeren van nabijheidspolitiek:

> "*Ik kom zelf van een jarenlange ervaring op de werkvloer. Ik ken die werkvloer, wat daar gebeurt, en ik was er vrijgestelde hoofddélégué in Philips. We hadden een dienstencentrum op zich. Soms ging ik met 300 boekskes naar een vergadering, het risico dat ik nam voor die mensen, belastingen invullen, kinderbijslag. Echt, ge kunt het zo gek niet bedenken of ik deed dat voor die mensen; en het maakte duizenden euro's verschil voor hen. Ik heb het ook voor mezelf als positief en een verrijking gezien. Ik heb echt wel meer gedaan dan enkel délégué zijn die bezig is met loon en-arbeidsvoorwaarden in het kader van de wet welzijn. Daarnaast kun je zo'n grote service bieden aan mensen die ook jezelf als persoon verrijkt. Ik moedig alle afgevaardigden aan om dat ook te doen. En ik respecteer de grenzen van militanten en mensen.*" (S10)

Een andere ACV délégué ziet in het opnemen van die dienstverlening in nabijheid de innovatie van een vakbond in een veranderende arbeidsomgeving; daar waar afstand en nabijheid elkaar kruisen:

> "*Er leeft het stereotype van strijd, staking en piketten, maar op de werkvloer wordt je geconfronteerd met alledaagse noden. En dat zijn al lang geen noden meer die beperkt zijn tot "arbeid" of "het werk". Dat zijn noden die ze meebrengen vanuit hun gezin, levenssituatie, vanuit hun wijken en woonplaats. Dat gaat om papieren, papieren allerhande,*

> *scheidingsproblemen, kinderopvang, schulden,… (…) We moeten aan dienstverlening doen, een echt levensknooppunt zijn op de werkvloer voor mensen. Nu verwijzen we door, en dat is goed. Maar, kijk ik weet niet goed hoe ze er hier over denken, maar mijn persoonlijke overtuiging is dat dat de toekomst is: mensen helpen om de plaatsen waar ze elke dag werken en aanwezig zijn. We kunnen daar een echt aanspreekpunt worden voor van alles*." (S11)

Toch botst die nabijheidspolitiek op grenzen om noden en behoeften inzake solidariteit te beantwoorden. Uitdagingen en problemen steken de kop op die sterk bepaald zijn door afstand. Veel van die uitdagingen en problemen hebben te maken met de bredere maatschappelijke transformaties en politiek-economische veranderingen.

> "*Kijk, nog één iets wat ik wil zeggen. Veel van deze problemen hebben fundamenteel te maken met onze maatschappij, hoe ze eruit ziet, georganiseerd wordt,...En, ik denk dat we daar als vakbond hebben van geleerd,...mee te gaan in die maatschappelijke omwentelingen en daar een antwoord op geven. Daar zijn we in geëvolueerd. Het gaat niet alleen om diversiteit, maar om hoe een vakbond zich in die maatschappelijke omwenteling positioneert en wat ze doet. In een heel reeks bedrijven zijn we daardoor andere services gaan uitbouwen naar leden toe*." (S10)

9.3. Onderhandelbaar – (niet)onderhandelbaar

Dit spanningsveld gaat over de mate van dwang die uitgeoefend wordt om solidariteit te genereren. Is solidariteit het gevolg van een spontane, vrijwillige handeling of van dwingende sociale verwachtingen of dwang door overheidsinstellingen of andere formele instituties?

De werkplek is een contractuele plaats. Het 'sociaal contract' tussen werkgever en werknemer is gebaseerd op een formeel arbeidscontract dat de wederzijdse rechten en plichten vastlegt. In die zin is de werkplek een niet-onderhandelbare ruimte. Ook de formele (officiële) solidariteitsmechanismen die ingebed zijn in het arbeidsrecht liggen (quasi)-vast. Dat wil geenszins zeggen dat er in de alledaagse praktijk op de werkvloer geen onderhandelbaarheid mogelijk is, ook naast de formele onderhandelingsmarges binnen het preventiecomité (vroeger bekend als Comité voor Veiligheid en Gezondheid) en de ondernemingsraad waar werkgever en werknemer (via syndicale delegatie) samenzitten. De praktijk op en van de superdiverse werkvloer toont inderdaad onderhandelingsmarge. De dagelijkse uitdaging een superdiverse arbeidsvloer te organiseren in een

context waar zich een reeks van diverse belangen, wensen en eisen verknoopt, verplicht alle actoren tot onderhandeling, en een zoekende houding.

Onderhandelbaarheid wordt in de context van Tower Automotive rechtstreeks en onrechtstreeks afgedwongen. Rechtstreeks afdwingen gebeurt in het geval van culturele erkenning en religieuze claims. Werknemers gaan de bestaande ruimte en regels rond ruimtegebruik contesteren door te gaan bidden op daarvoor niet-bestemde plaatsen. Onrechtstreeks afdwingen gebeurt wanneer de werkgever geconfronteerd wordt met uitdagingen rond werkritme en inzet gedurende de Ramadan. Dat zorgt ervoor dat de plaats en het werkritme gedurende die tijdsperiode onderhandelbaar wordt. Die onderhandelbaarheid geldt echter voor het gehele bedrijf in het kader van arbeidsmotivatie hoog houden. Men mag verschillende keren per dag of per week wisselen van werkplaats, of men mag op wens dezelfde werkpositie behouden gedurende jaren. Dat zorgt voor een vorm van solidariteit aan beide kanten.

Een sterk voorbeeld van die onderhandelbaarheid is niet in het minste “taal op de werkvloer”. Hierover wordt er sterk onderhandeld, niettegenstaande men als vakbond op de taalwetgeving inzake sociaal overleg zou kunnen staan.

> “*Je moet onderhandelen en communiceren en dat proces aangaan. Want eigenlijk zouden we gewoon in het kader van het sociaal overleg, taal op de werkvloer, zouden we gewoon Nederlands spreken kunnen eisen. Alles moet hier in het Nederlands, alle communicatie en zo, en personeelsbeleid enzovoort. Awel, daar geraak je dus geen stap mee verder. Op het ogenblik dat we keken en een foto trokken van het bedrijf, dan waren dat vooral mensen die als tweede taal Engels hebben. Dat was een stukje de rekruteringsbron van het bedrijf. Dan zeiden we al, in het begin, van.... “Kijk, doe de communicatie in het bedrijf in twee talen: in het Nederlands en Engels”, zodanig dat in het kader van veiligheid iedereen tenminste wist wat hij moest doen. En daar hebben we ook aanvaard dat in het begin leidinggevenden, zoneleaders en supervisors, van een andere afkomst konden doorschuiven in leidinggevende functies.” (S10)*

10. Besluit

De case van Tower Automotive, met zijn superdiverse werkvloer, springt eruit als een good practice. Er is duidelijk een langdurig proces ingezet met concrete resultaten wat betreft solidariteit in superdiversiteit. Het bedrijf functioneert in een industriële tak waar flexibiliteit en just in time overheersen. De samenwerking op de werkvloer is hieraan onderhevig. De aanwezige superdiversiteit verhoogt de druk op de ketel nog. Tower Automotive kent een werkvloer met 38 nationaliteiten. Er is dus geen gedeeld verleden, geen gezamenlijk normen en waardenpatroon aanwezig, cultuur gaat richting verschil eerder dan richting homogeniteit, en meertaligheid is de regel. Datgene wat wordt gedeeld is de arbeid zélf en de plaats van die arbeid: de werkvloer.

Vanuit de alledaagse realiteit van samenwerken in superdiversiteit, timmeren werknemers onderling, en professionals met werknemers, aan vormen van solidariteit en burgerschap in superdiversiteit. Burgerschap krijgt bij Tower Automotive op verschillende manieren vorm door een combinatie van een conviviale werksfeer en nabijheid die de basis vormen van interpersoonlijke praktijken van solidariteit, ruimte voor negotiatie over verschillende waarden- en normenkaders en de accommodatie van diverse burgerschapsclaims. Terwijl claims op culturele erkenning makkelijker antwoord krijgen, is politieke vertegenwoordiging en herverdeling al vlug een kwestie van strijd, die door de vakbonden wordt opgenomen. Deze solidaire praktijken tonen vooral aan dat solidariteit in superdiversiteit mogelijk is en dat nieuwe claims kunnen opgenomen worden zodat een antwoord wordt geboden aan noden en behoeften die voortkomen uit die superdiverse realiteit. Onderhandelbaarheid is daarbij alleszins cruciaal.

De rol van professionals is ook essentieel. Het beschreven leerproces, gestut door talrijke professionele interventies die vorm geven aan burgerschap in superdiversiteit, is een les voor andere ondernemingen waar de verkleuring met rasse schreden toeneemt. Daarin zijn socialisatie maar ook vooral kwalificatie belangrijk: kennis geeft hier letterlijk houvast. Een pragmatische politiek die schippert tussen ingaan op particuliere claims en het universaliseren van de aanpak, gidst betrokkenen door dit leerproces. De zoekende houding en pragmatische politiek rond superdiversiteit heeft de betrokken actoren op het pad van de toekomst gezet. Superdiversiteit heeft niet alleen het management gedwongen tot verandering, met een sociale dienstverlening in nabijheid, maar eveneens de vakbonden. Syndicale strijd in superdiversiteit, zo leert ons deze case, vereist een vakbond die zichzelf durft bevragen en transformeren. Dat is waarschijnlijk een onvermijdelijk pad dat andere ondernemingen paradoxaal genoeg te vaak mijden met alle gevolgen van dien.

Bibliografie

Rapporten en beleidsdocumenten

- Diversiteitsplan 2004-2006: Registratiefiche “syndicaal actieplan diversiteitsproject” Tower Automotive (2004). (Document in eigen bezit)

- Vesoc actieplan (2002), 'evenredige arbeidsdeelname en diversiteit' eindrapport diversiteitsplan Tower Automotive, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Werkgelegenheid, afdeling Migratie en Arbeidsmarktbeleid

- Interne economische rapporten van de autobedrijven van de vakbond ABVV

- Presentaties van ABVV en ACV over het bedrijf Tower Automotive (in eigen bezit)

- Het bedrijfskrantje ABVV-metaal. Uitgave nr. 1, September 2005

- Interview met Filip Van De Velde: “*Diversiteit op de werkvloer*.” ABVV Magazine “De Nieuwe Werker”, Mei 2008

Literatuur

Atkinson, A., Kaplan, R. S., & Young, M. (2006). *Management accounting* (2 ed.). Amsterdam: Piercen Education Benelux.

Lu, D. J. (1986). *Kanbanm just-in-time at Toyota.* Tokyo: Peroductivity Press.

Toyota history. (2010). Gecontroleerd op 03/01/2015, van Toyota: http://www.toyota.nl/about/history.aspx

Van Bever, K. (2014) “Dokter in overall” , Uitgeverij EPO

Reportage Oost@Work

Oost@Work (AVS), Brian Dudgeon aan het woord, 10.30min- 10.40min.

Oost@Work (AVS), Omar Hernandez aan het woord, 11min- 11.10min.

Oost@Work (AVS), Glenn Swaelen aan het woord, 12.19min-12-25min.

Oost@Work (AVS), Glenn Swaelen (toenmalig HRM) aan het woord, 9.45min-9.50min

Oost@Work (AVS), Glenn Swaelen (toenmalig HRM) aan het woord, 9.30min.

Oost@work reportage (AVS), Glenn Swaelen (personeelsmanager), op 2. 21min.

Interviews en gesprekken met sleutelfiguren

S1 Gesprek ABVV vertegenwoordiger, Tower Automotive, 14 april 2014.

S2 Interview met hoofddélégué ABVV Tower Automotive, 22 augustus 2014

S3 Gesprek met ABVV délégué Tower Automotive, 21 augustus 2014.

S4 Gesprek met ABVV délégué Tower Automotive, 21 augustus 2014.

S5 Interview met hoofddélégué ABVV Tower Automotive, 22 augustus 2014

S6 Informeel gesprek met ABVV délégué, 24 augustus 2014

S6 Interview secretaris ABVV Metaal & Diversiteitsconsulent ABVV Gent, 2 september 2014

S7 Interview met Ivan Van Praet, ex-vormingsmedewerker ABVV, 22 januari 2015.

S8 ABVV délégué, vormingsdag, Knappe koppen, ABVV Gent, 28 september 2014

S9 Gesprek met ACV diversiteitsconsulente, Gent, Donderdag 9 oktober Gent

S10 Interview secretaris ACV Metaal(METEA), Gent, 10 december 2014

S11 Interview met ACV hoofddélégué Tower Automotive, 11 december 2014

S12 Interview met hoofd HRM Tower Automotive, 23 januari 2015

S13 Gesprek via email met Secretaris ABVV, 26 augustus 2015

Gesprekken met werknemers tussen 10 augustus en 28 augustus

W1 Gesprek met werknemer Tower Automotive,18 augustus 2014

W2 Gesprek met preventie en-veiligheidsadviseur Tower Automotive, 20 augustus, 2014.

W3 Gesprek met arbeiders Tower Automotive tijdens lunch, 21 augustus 2014

W4 Gesprek met werknemer Tower Automotive, 21 augustus 2014

W5 Gesprek met werknemer Tower Automotive, 21 augustus 2014

W6 Interviews arbeider, 21 augustus 2014 (uit veldnota's)

W7 Parafrase, gesprek met enkele arbeiders Tower Automotive, 21 augustus 2014

W8 Gesprek met werknemer Tower Automotive, 22 augustus 2014

W9 Gesprek werknemer Tower Automotive, 22 augustus 2014.

W10 Gesprek met werkneemster Tower Automotive, 25 augustus 2014

W11 Gesprek met werknemer Tower Automotive, 25 augustus 2014

W12 Gesprek werknemers Tower Automotive, 25 augustus 2014.

W13 Gesprek met werknemer Tower Automotive, 27 augustus 2014

Krantenartikels

Gentse autoconstructeur zit halve dag zonder dashboards, 02/05/2015, *De Standaard*, mco, http://www.standaard.be/cnt/dmf20150501_01658997

Arts gaat undercover als arbeider bij Katoen Natie, 19/04/2008, *De Standaard*, jir, zvd http://www.standaard.be/cnt/1b1r0rar

Participatie in vormingsdag ABVV

Vormingsdag "Sterke koppen", ABVV overleg, 28 september 2014 (ABVV gebouw vrijdagsmarkt Gent)

Bijlage 1: Taalwetgeving

Terminologie In 1962 werd de taalgrens bij wet vastgelegd waardoor België in vier taalgebieden werd opgedeeld: het Nederlands, het Frans, het Duits en het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad. De gecoördineerde wetten van 18 juli 1966 op het gebruik van de talen in bestuurszaken regelen het taalgebruik door de openbaren diensten voor de verschillende taalgebieden heen. Daarnaast bestaat er diverse regelgeving inzake taal in het gerecht, onderwijs, bedrijfsleven, consumentenzaken enz. De belangrijkste regelgeving vindt u terug onder 'wetgeving'.

Het Bedrijfsleven In het homogeen Nederlandse taalgebied geldt de taalwetgeving op het bedrijfsleven voor alle bedrijven en werkgevers, of ze nu een commerciële activiteit uitoefenen of niet. Zo goed als elke bedrijfsactiviteit en elke vorm van tewerkstelling zijn dus onderworpen aan de taalregels.

Basisbeginsel. Ondernemingen in het homogeen Nederlandse taalgebied moeten het Nederlands gebruiken voor alle schriftelijke en mondelinge communicatie met hun werknemers en voor al hun officiële documenten. Officiële documenten zijn de documenten die van overheidswege worden verplicht, zoals de wettelijk verplichte delen van een factuur, loonfiches, arbeidscontracten, statuten of notulen van de aandeelhoudersvergadering. Onder schriftelijke en mondelinge communicatie met de werknemers vallen bijvoorbeeld waarschuwingsborden, mededelingen en handleidingen.

Vertalen mag. Een bedrijf mag altijd voor een vertaling zorgen van de documenten die voor het personeel bestemd zijn - al blijft het Nederlandse document het enige officiële. Als het vertaalde document bijvoorbeeld afwijkt van het origineel, dan mag geen rekening gehouden worden met de vertaling. Als een bedrijf veel anderstalige werknemers heeft, kan het zelfs worden verplicht om voor vertalingen te zorgen. Daarvoor is in een bijzondere procedure voorzien. De vertegenwoordigers van de werknemers in de ondernemingsraad of de vakbondsvertegenwoordigers moeten de vertaling eenparig aanvragen. De verplichting geldt voor één jaar (waarna ze kan worden vernieuwd).

Vertaling individuele arbeidsovereenkomst. Door een wijziging van artikel 5, §2 van het Septemberdecreet wordt het in een aantal gevallen mogelijk om, naast de Nederlandstalige versie van een individuele arbeidsovereenkomst, ook een versie in een andere taal, die door beide partijen begrepen wordt, op te maken. Concreet betekent dit dat de te gebruiken taal voor de sociale betrekkingen tussen de werkgevers en de werknemers, alsmede voor de wettelijk voorgeschreven akten en bescheiden van de onder- nemingen en voor alle documenten die bestemd zijn voor het personeel, het Nederlands blijft.

Bron: http://www.taalwetwijzer.be/bedrijfsleven/het_homogeen_nederlandse_taalgebied.html