

# ***Rapport Retrospectieve case study***

## ***De Lijn Antwerpen***

Marjan Moris & Floor Spijkers

DieGem working paper

September 2015

Draft only. Please do not cite without permission.

[www.solidariteitdiversiteit.be](http://www.solidariteitdiversiteit.be)

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

## *Inhoudstafel*

1.	Inleiding .....	3
2.	Beschrijving in context .....	4
2.1.	De Vlaamse Vervoersmaatschappij .....	4
2.2.	De Lijn Antwerpen .....	5
3.	Diversiteit .....	8
3.1.	Diversiteit bij de chauffeurs in Antwerpen .....	8
3.2.	Verschillende ervaringen van diversiteit .....	10
3.3.	Probleemdefinities en interventies .....	11
4.	Interpersoonlijke praktijken van solidariteit .....	16
4.1.	Interpersoonlijke praktijken tussen chauffeurs .....	16
4.2.	Interpersoonlijke praktijken tussen chauffeurs en passagiers .....	18
5.	Burgerschapspraktijken .....	20
6.	Bronnen van solidariteit .....	25
6.1.	Interdependentie .....	25
6.2.	Gedeelde waarden en normen .....	26
6.3.	Strijd .....	28
6.4.	Ontmoeting .....	31
7.	Plaats .....	34
7.1.	't Stad: een grootstedelijke context. ....	34
7.2.	Wijken, straten, trajecten .....	35
7.3.	De werkplek als ontmoetingsplaats .....	37
7.4.	Tram en Bus .....	39
8.	Leerprocessen .....	41
8.1.	Leerprocessen rond het omgaan met klanten .....	41
8.2.	Leerprocessen over de omgang met diversiteit op de werkvloer .....	45
9.	Solidariteit in spanningsvelden .....	49
9.1.	Universalistisch – particularistisch .....	49

9.2. Economisch – cultureel .....	50
9.3. Consensus - conflict.....	52
9.4. Onderhandelbaar – niet onderhandelbaar .....	53
9.5. Transformatie - Integratie .....	55
10. Besluit.....	56
Bibliografie .....	57
Lijst van informanten.....	59

## 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 culturele diversiteit en aangezet worden om burgerschapspraktijken op te zetten die leiden tot innovatieve vormen van solidariteit in diversiteit. Om deze hypothese te testen, zetten we 32 case studies op.

Voorliggend rapport vat de resultaten samen van onderzoek dat werd uitgevoerd in regio Stad bij de Antwerpse entiteit van Vlaamse Vervoersmaatschappij (VVM) De Lijn. De case studie kadert binnen het domein arbeid en gaat in op de omgang met etnisch-culturele diversiteit door de Antwerpse tram- en buschauffeurs. Deze komen zowel via hun cliënteel als collega's in aanraking met diversiteit. Het onderzoek werd uitgevoerd tussen september 2014 tot januari 2015. Het ingangspunt was de jaarlijkse Campagne 'Respect op de Lijn' (Respect). Deze campagne wordt sinds 2008 jaarlijks georganiseerd door de externe vzw Objectief en liep in 2014 van november tot het slotmoment op 13 december. Vanuit initiële contacten met initiatiefnemers en ambassadeurs werden respondenten gezocht via sneeuwballsampling. Er werden ook sociale praktijken en interventies buiten de campagne verkend.

We namen formele interviews af van 20 personen uit directie, vakbonden en de chauffeurgroepen van De Lijn. Enkele personen leverden documentatie aan van waaruit een completer overzicht van interventies en standpunten omtrent diversiteit binnen het bedrijf werd bekomen. Daarnaast werd een 40-tal uren participerende observatie uitgevoerd tijdens de wervingsmomenten van de Respect-campagne, op stelplaatsen te Zurenborg en Hoboken, aan haltes, tijdens bus- en tramritten en de gedurende de rijopleiding. Gesprekken en observaties werden uitgeschreven, geannoteerd en samen met aangeleverde documentatie geanalyseerd in Nvivo. Een overzicht van de verschillende functies van informanten die aan bod komen in het rapport en de geanalyseerde documenten vindt u achteraan in dit rapport.

Zoals ook onze vorige casestudies in het domein arbeid reeds leerden, is de tijdsdruk op vele actoren binnen de arbeidscontext een bepalende factor voor het onderzoeksverloop. Ook bij De Lijn Antwerpen functioneren met name directie- en kaderleden aan een hoog tempo en navigeert men tussen overvolle agenda's. Ik wil de personen die tijd vrijmaakten voor het onderzoek, soms diep in een persoonlijk archief groeven naar documentatie, en de toegang tot de werkvloer faciliteerden, dan ook bedanken voor hun inspanningen.

## 2. Beschrijving in context

Onze casestudie gaat over de werkvloer van Lijnchauffeurs in Antwerpen stad. Om deze te situeren, geven we vooreerst enkele relevante elementen mee over De Lijn als organisator van openbaar vervoer en over de organisatie van de Antwerpse entiteit.

### 2.1. De Vlaamse Vervoersmaatschappij

De Vlaamse Vervoersmaatschappij (De Lijn) werd opgericht bij decreet van 31 juli 1990 en valt onder de bevoegdheid van de Vlaamse minister voor mobiliteit en openbare werken. In totaal zijn er meer dan 8.000 werknemers rechtstreeks in dienst van De Lijn, waarvan 5.646 als chauffeur. Daarnaast werken nog zo'n 2.400 personen als chauffeur voor privébedrijven in onderaanneming van De Lijn.

De taken van De Lijn liggen vast in haar oprichtingsdecreet maar worden verder geconcretiseerd in beheersovereenkomsten<sup>1</sup> tussen de raad van bestuur en de Vlaamse Regering (Rekenhof, 2013: 14). De lopende overeenkomst (2011-2015) bevat naast operationele afspraken en doelstellingen ook sociale engagementen zoals het creëren van “een stimulerende en respectvolle werkomgeving zodat haar vriendelijke en competente medewerkers haar ambassadeurs zijn” en het bijdragen aan “een Vlaanderen dat vlot bereikbaar is en waar het aangenaam leven is”. We vinden er onder andere een verminderd tarief voor mensen in armoede in terug (ibid:16) en het engagement om proactief mee te werken aan de acties van het Vlaams Actieplan Armoedebestrijding (ibid:30).

De Lijn heeft haar hoofdzetel in Mechelen. Een gedecentraliseerde entiteit per provincie zorgt voor de dagelijkse dienstverlening en het contact met stakeholders en reizigers. Tot de oprichting van De Lijn werd het openbaar vervoer in Vlaanderen geregeld door de Nationale Maatschappij voor Buurtspoorwegen en de Maatschappijen voor het Intercommunale Vervoer te Gent en Antwerpen (MIVG & MIVA). De voorgeschiedenis van de provinciale entiteiten verschilt daardoor onderling, wat zorgt voor een couleur locale die nog steeds voelbaar is in organisatie en verhoudingen. Het Rekenhof tikte De Lijn in 2013 bijvoorbeeld op de vingers voor haar weinig uniforme wervings- en selectiebeleid:

*[D]e regionale entiteiten wijken af van de regels en interne afspraken, en werken met eigen regels. De centrale directie personeel oefent daar onvoldoende toezicht op uit. De selectie van een zelfde functie*

---

<sup>1</sup> De huidige beheersovereenkomst loopt van 2011 tot 2015 en is te vinden op: [http://www.bestuurszaken.be/sites/default/files/BIVO%20plan/BO\\_DeLijn\\_2011\\_2015.pdf](http://www.bestuurszaken.be/sites/default/files/BIVO%20plan/BO_DeLijn_2011_2015.pdf)

*verschilt dan ook sterk van entiteit tot entiteit, evenals de mate waarin de entiteiten selectieonderdelen uit- besteden. Zij besteden overigens uit zonder dat zij afweging, mededinging of een contract kunnen aantonen. (Rekenhof, 2013:8)*

Anno 2015 worden bij De Lijn investeringen, herstructureringen en prijswijzigingen uitgevoerd in functie van een betere kostendekkingsgraad van het bus- en tramvervoer, efficiëntere bedrijfsvoering en een versterkte concurrentiële positie. Relevant voor dit onderzoek is dat de bevoegdheden en werking van de HR afdeling binnen de Antwerpse directie tijdens de loop van het onderzoek wijzigden door de oprichting van een gecentraliseerd HR dienstencentrum te Leuven en een afdeling Talent in Brugge. Dit vergrootte de afstand tussen chauffeurs en HR-personeel en leidde tot nieuwe accenten in de taken van de lokale HR-medewerkers.

De Lijn staat vanuit haar takenpakket en structuur tussen een veelheid aan stakeholders, beleids- en evaluatielogica's, wat haar positie uitdagend maakt. Zowel maatschappelijke thema's (bv. sociale onveiligheid, vergrijzing en verstedelijking) als beleidstendensen (bv. besparingen en liberalisering) beïnvloeden de beslissingen binnen het agentschap. Het jaarverslag van 2013 maakt gewag van de vele uitdagingen waar het bedrijf voor staat:

*De Lijn moest de voorbije jaren opereren in een sterk veranderende en moeilijke omgeving. We gaan door een moeilijke economische periode, de verkeersproblemen nemen toe, onze klanten eisen (terecht) meer kwaliteit en het aantal reizigers stagneert. In die omstandigheden is het belangrijk om een toekomstvisie te hebben die gedragen wordt door een brede groep van belanghebbenden of stakeholders (Jaarverslag De Lijn, 2013: 26)*

## **2.2. De Lijn Antwerpen**

Als één van de provinciale entiteiten van de Vlaamse Vervoersmaatschappij (VVM), staat De Lijn Antwerpen in voor de organisatie en exploitatie van het openbaar personenvervoer met bussen en trams in de provincie Antwerpen. Ze wordt aangestuurd door de centrale directie, gevestigd in Mechelen, en de Antwerpse directie in Berchem.

De provincie omvat vier geografische regio's: Antwerpen stad, regio Mechelen, regio Turnhout en regio Streek, die het gebied ten noorden van stad Antwerpen omvat. Voor het jaarlijks uitvoeren van zo'n 202 miljoen reizigersritten doet de entiteit beroep op zo'n 2.570 personeelsleden (jaarverslag 2013). Daarmee is ze ook de grootste entiteit binnen De Lijn.

Onze casestudie belicht de werkvloer van zo'n 800 à 1.000 tram- en buschauffeurs die tewerkgesteld zijn binnen regio stad Antwerpen. De situatie van de groep in dit werkingsgebied kenmerkt zich bij uitstek door etnisch-culturele diversiteit, zowel wat betreft collega's, cliënteel en andere weggebruikers. Daarnaast is ze ook zichtbaar in de stedelijke infrastructuur.

De werkvloer die we bekijken, bestaat ten eerste uit bus of tram. Chauffeurs zijn daar meestal als enige professional aanwezig te midden van hun passagiers. Via intercom en camera staan ze echter in contact met de dispatching, en af en toe zijn ook controleurs, toezichters, lijnspotters of collega's aanwezig. Niet iedere chauffeur heeft een vaste lijn of vaste werktijden. Sommige chauffeurs rijden enkel op de spitsuren en hebben tussendoor vrije uren, anderen werken een volledige werkdag aan één stuk door. Wie 'in één stuk' werkt, heeft een compact werkschema door een optimale aaneenschakeling van vroege en late diensten, wat de werkweek kort maar intensief maakt. Met de anciënniteit neemt de keuzevrijheid toe en belanden chauffeurs eventueel op de lijn van hun keuze in de dienst van hun keuze. Met name nieuwelingen vangen tekorten op verschillende lijnen op.

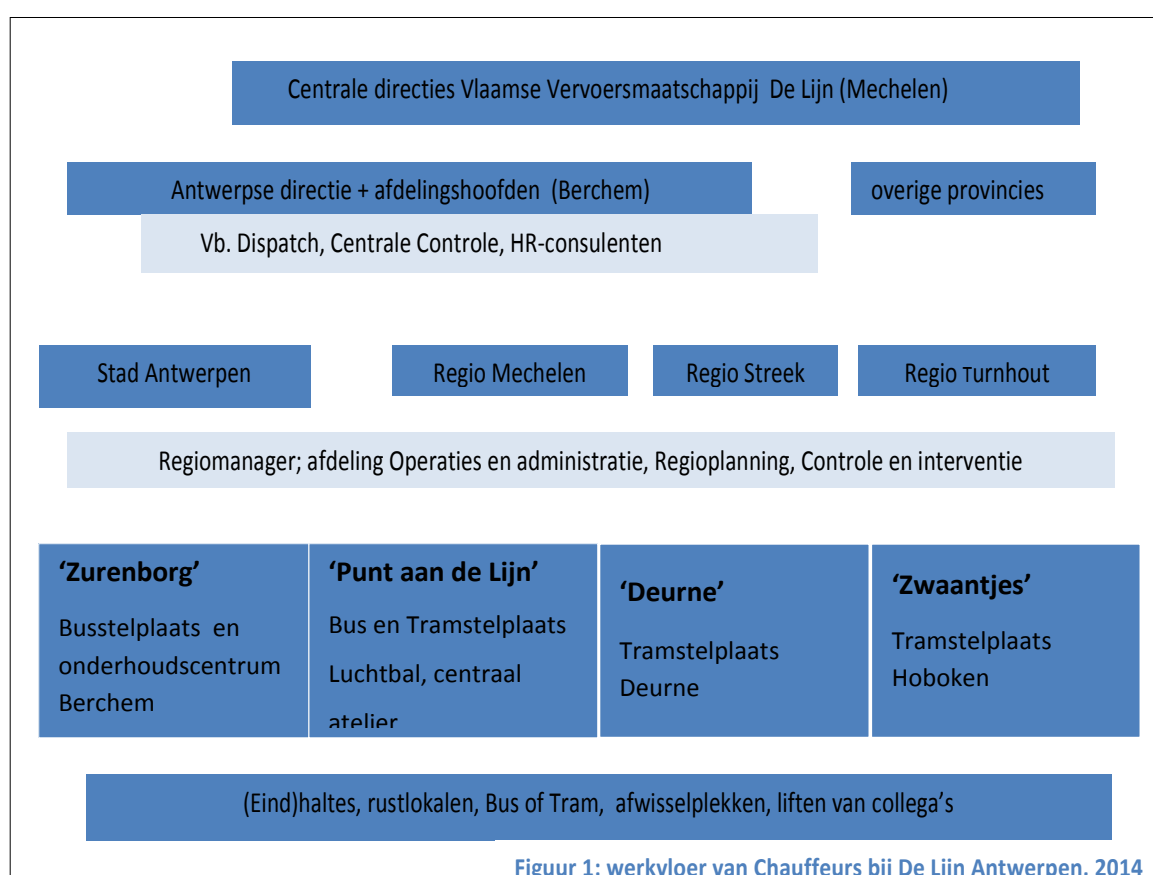
Daarnaast is de werkvloer ook één van de vier stelplaatsen waar chauffeurs een deel van hun pauzes of wachttijden uitzitten. Daar is een portierpost aanwezig. Er staat ook een persoonlijk post- en kledingkastje. Door werkgever en vakbonden wordt er informatie verspreid. Interactie met collega's vindt veelal plaats op de eigen stelplaats, maar chauffeurs ontmoeten elkaar tijdens het werk ook bij aflosmomenten op de baan, tijdens ritten van- en naar hun voertuig en in kleinere rustlokalen verspreid over de stad.

Chauffeurs worden in de uitvoering van hun job omringd door een groot aantal uiteenlopende professionals op verschillende niveaus, met ieder een eigen impact op de manier waarop solidariteit en diversiteit tot stand komen, beschouwd en gehandhaafd worden. We begrijpen professionals in dit onderzoek in brede zin: alle personen die professioneel handelen met als doel in te grijpen op de sociale situatie op de werkvloer, beschouwen we als dusdanig. Op de werkvloer van De Lijn Antwerpen gaat het met name om de secretarissen van de vakbonden, afgevaardigden en vertegenwoordigers en chauffeurs of externen die een sociaal engagement opnemen op de werkvloer. Het contact tussen werknemers en leidinggevenden (regiomanagers, controleurs en directieafdelingen) vindt voornamelijk plaats buiten de dagelijkse werkplekken die chauffeurs aandoen, waardoor van een grote afstand wordt gesproken tussen beiden.

De drie vakbonden zijn sterk vertegenwoordigd op de werkvloer, en hun afgevaardigden en vertegenwoordigers nemen in samenwerking een belangrijke bemiddelende en informerende functie op binnen de verschillende stelplaatsen. Daarnaast bekeken we in dit onderzoek ook enkele actoren die zich expliciet engageren rond diversiteit op de werkvloer. Met name in het verleden speelde 'Lijnrecht tegen Racisme' een belangrijke rol. Het gaat om een kleine vereniging van vrijwillig geëngageerde chauffeurs die in 1994 werd opgericht naar aanleiding van "Bedrijf zonder racisme" dat van vzw Objectief uitging. De groep engageerde zich voor het actief aanvechten van discriminatie via meldingen bij de directie, samenwerking met het voormalige Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding (CGKR), en het organiseren van ontmoetingsactiviteiten tussen chauffeurs en

het diverse cliënteel in de stad. Hieruit groeide de jaarlijkse campagne ‘Respect op De Lijn’, gecoördineerd door een gedreven projectleider en campagnemedewerker van vzw Objectief. Hoewel de aanpak en het thema van de campagne jaarlijks wijzigen ondergingen, is de hoofddoelstelling te werken rond de omgang met diversiteit in het contact met de gebruikers van het openbaar vervoer. Sinds 2008 ondersteunen voornamelijk chauffeur-vakbondsmilitanten uit de drie vakbonden en voormalige leden van Lijnrecht tegen Racisme de jaarwerking en campagne als “Respect-ambassadeurs”. Lijnrecht tegen Racisme zelf ging met de jaren steeds meer op in de bredere insteek van de Respect-acties.

Figuur 1 geeft een schematisch overzicht van de bedrijfsstructuur vanuit de werkplek van de Antwerpse Lijnchauffeur.



### 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?

In dit deel gaan we in op verschillende aspecten van diversiteit in onze casestudie. We beginnen met een schets van de aanwezige diversiteit binnen de chauffeursgroep die we bestuderen en hun cliënteel. Vervolgens gaan we in op hoe chauffeurs dit beleven. Tot slot bespreken we verschillende probleemstellingen en interventies met betrekking tot diversiteit die van invloed zijn op de werkvloer.

#### 3.1. *Diversiteit bij de chauffeurs in Antwerpen*

Entiteit Antwerpen is op vlak van diversiteit een buitenbeentje binnen De Lijn. Het chauffeursbestand werd er aanzienlijk uitgebreid om de mobiliteitsproblemen in Antwerpen aan te pakken in het kader van het Masterplan Mobiliteit van 2000. De combinatie van de nood aan lokale werknemers en het centrale engagement om een evenredige arbeidsdeelname (EAD) na te streven, leidde tot een snelle, haast vanzelfsprekende toename van etnisch-culturele diversiteit op de Antwerpse werkvloer. In 2006 telde men er al 5,03% allochtonen (De Lijn, 2006). Anno 2015 schommelt het percentage allochtonen in het totale provinciale personeelsbestand (zo'n 2.600 personen) rond 15%<sup>2</sup>. De etnisch-culturele diversiteit is vooral te situeren bij de chauffeurs, toezichters en het technisch personeel. Bij bedienden, middenkader en directie ligt ze heel wat lager.

*Een stad als Antwerpen heeft inwoners van diverse nationaliteiten en culturele achtergrond. Het rekruteren van personeel binnen deze stad maakt dat alle groepen van inwoners worden aangesproken. De kans dat we iemand in dienst nemen met een andere nationaliteit of met een andere dan de Belgische afkomst, is dan ook reëel. (HR-afdeling Antwerpen)*

Met haar huidige personeelssamenstelling overtreft de Antwerpse entiteit ruimschoots het zelfgekozen streefcijfer van 6%. Dat streefcijfer werd in het diversiteitsplan van 2006 opgesteld voor 2010 op basis van de toenmalige situatie en een ingeschatte haalbare groei. Ook scoort de entiteit

---

<sup>2</sup> maandelijks interne telling op basis van naamsherkenning, cijfers van 30 september 2014

daarmee beter dan andere provincies. Het diverse karakter van entiteit Antwerpen heeft alles te maken met de aanwezigheid van de grootstad binnen haar werkingsgebied. Het percentage allochtonen onder het loontrekkend personeel binnen Lijnregio Stad torent hoog uit boven dat van de andere regio's en trekt daarmee het provinciale gemiddelde omhoog (tabel 1).

Regio	Totaal loontrekker	Allochtonen volgens naam	% Allochtonen
Stad	957	253	26,44%
Streek	217	32	14,75%
Turnhout	310	2	0,65%
Mechelen	318	26	8,18%
<b>Totaal</b>	<b>1842</b>	<b>361</b>	<b>19,6%</b>

Het doordringen van de lokale diversiteit in de groep Antwerpse chauffeurs zette zich in versneld tempo verder het voorbije decennium. De kwalificatievereisten voor kandidaat-chauffeurs zijn immers compatibel met de groeiende stedelijke arbeidsreserve, gekenmerkt door een laag opleidingsniveau en grote etnisch-culturele diversiteit. De uitstroom van oudere chauffeurs en het groeiende openbaar vervoersaanbod zorgen bovendien regelmatig voor nieuwe vacatures. Uit de gesprekken blijkt verder dat heel wat personeelsleden kennissen en familie aanmoedig(d)en om spontaan te solliciteren, wat er mee voor zorgt dat werken bij de Lijn Antwerpen ook voor steeds meer personen van buitenlandse herkomst als aantrekkelijke optie bekend werd.

*Je verdient niet zo slecht, je zit droog, proper en warm, je moet niet heffen en sleuren, en er is geen baas die de hele dag op je vingers kijkt. Als je geen diploma hebt zoals ik, is het echt één van de betere jobs. Ik heb van alles gedaan hiervoor, maar dit doe ik toch het liefst. (chauffeur)*

Hoewel men geen volledige gegevens heeft over de herkomstlanden van het personeel, blijkt uit observaties en gesprekken dat men naast een groep van Marokkaanse en Turkse herkomst, recenter ook meer personen uit Oost-Europa aanwierf en dat de instroom verder diversifieert. Ook de instroom van allochtonen die eerder in Nederland woonden, wordt opgemerkt.

Chauffeurs in de stad komen buiten de omgang met collega's ook in aanraking met diversiteit door het contact met hun klanten en andere weggebruikers. Gegevens over de samenstelling van

passagiers zijn niet beschikbaar, maar een blik op tram of bus geeft meteen een beeld van de diversiteit onder het cliënteel. “Op de bus of tram rijdt de hele wereld mee”, zoals de Antwerpse directeur treffend stelt.

### **3.2. Verschillende ervaringen van diversiteit**

De mate waarin een lijnchauffeur in aanraking komt met diversiteit onder collega's, varieert volgens de stelplaats waartoe hij behoort, de lijnen die hij (eventueel als vaste dienst) berijdt en zijn persoonlijke houding op bus of tram. De houding ten opzichte van diversiteit beïnvloedt het werk als chauffeur en vice versa. Interacties met cultureel 'andere' klanten of collega's dragen soms bij tot het problematiseren van diversiteit (in de samenleving of op de werkvloer), terwijl anderen dit contact net als verrijkend of leerzaam zien. De betekenis van diversiteit voor verschillende chauffeurs loopt dan ook sterk uiteen.

Op de uitersten van een breed continuüm vinden we enerzijds personen met (steeds minder openlijke) racistische overtuigingen die de aanwezigheid en het gedrag van bepaalde groepen in de stad en onder collega's als probleem beschouwen. Voor oudere chauffeurs die opgroeiden binnen de MIVA-bedrijfscultuur, betekende de instroom van allochtonen, maar ook van vrouwen, een verregaande wijziging van de (soms nostalgisch verbeelde) werkvloer. Velen voelen zich vervreemd van hun werkplek door de vele veranderingen, wat soms leidt tot het afwijzen van diversiteit en vaak tot het gevoel dat men 'te oud is voor de job'.

*De tram met enthousiaste Marokkaanse chauffeur rijdt weer door. We staan nog te lachen om het stoere verhaal dat de man grappend vertelde aan X. De hele interactie verliep bijzonder joviaal. Ik vraag aan X. hoe die collega heet, maar tot mijn verbazing zegt hij dat hij dat niet weet: 'Dat kan ik niet onthouden hoor, dat zal wel zo iets raar zijn, daar ben ik te oud voor'. 'Maakt niet uit, die heten allemaal hetzelfde', lacht de iets jongere collega. Ook zij blijkt de man niet bij voornaam te kennen. Verder in het gesprek hebben we het over wennen aan diversiteit. X. is van mening dat het moeilijk is voor de oudere chauffeurs om nog te veranderen, maar voegt toe dat zijn kleinkinderen er wel helemaal mee weg zijn. (Excerpt participerende observatie)*

Op het ander uiterste vinden we een groep voorvechters van diversiteit, die actief op zoek gaan naar interculturele contacten en actief discriminatie en racisme aanklagen. Voor die laatste groep is de houding van die eersten het grootste probleem omtrent diversiteit op de werkvloer. Er is sprake van twee kampen, die in het verleden regelmatig tot conflict op de werkvloer en ten aanzien van de werkgever leidden. Die polarisering zaaidte vertwijfeling bij een grote 'middengroep'. Men dreigt snel

ingedeeld te worden bij het ene of andere uiterste, waardoor problemen omtrent diversiteit weinig bespreekbaar worden.

De relatief hoge mate (ten opzichte van andere entiteiten en regio's) waarin chauffeurs in Antwerpen geconfronteerd worden met kleinere en grotere gevallen van (verbale en fysieke) agressie, zorgt in probleemdefinities bovendien voor een sterke associatie van diversiteit met onveiligheid. Ook hier zien we uiteenlopende posities; waar voor de ene de sociaaleconomische ongelijkheid in de stad als oorzaak wordt gezien, ligt voor anderen de verklaring in de cultuur of mentaliteit van (een aantal) 'onaangepaste' minderheden. Negatieve ervaringen met passagiers van bepaalde herkomstlanden, geloofsovertuigingen en/of wijken, kristalliseren soms in vooroordelen die ook tegenover (groepen) collega's tot uiting komen.

De meest hete hangijzers op de werkvloer komen voort uit de aanwezigheid van moslims – een vrij jonge en overwegend mannelijke groep– op de werkvloer. Culturele en religieuze gebruiken zoals bidden, vasten, de eigen taal spreken en betrokkenheid op het thuisland leiden regelmatig tot meningsverschillen en conflicten onder collega's over wat wel of niet kan op de werkvloer. De vele uiteenlopende meningen over een aantal van hun gebruiken, maakt het bovendien moeilijk voor moslims om vertegenwoordiging te vinden voor bepaalde belangen binnen de traditionele structuren van De Lijn. De voorzitter van Lijnrecht tegen Racisme vormt een uitzondering. Als bekeerde Belg deelt deze man de positie en noden van zijn collega moslims en hij komt rechtstreeks op voor de belangen van deze groep, maar binnen de vakbonden zelf lopen de meningen nog sterk uiteen over thema's als bidden op de werkvloer of de omgang met eigen taalgebruik onderling.

### ***3.3. Probleemdefinities en interventies***

#### ***3.3.1. Het diversiteitsbeleid en zijn voorgeschiedenis***

Het diversiteitsbeleid dat van invloed is op de werkvloer, is een mengeling van top-down diversiteitsbeleid vanuit de centrale directie, en bottom-up diversiteitsmanagement vanuit initiatiefnemers binnen Antwerpen stad. De wisselwerking (en spanning) tussen de twee, is reeds vroeg in de geschiedenis van het diversiteitsbeleid op te merken. In 1997, nog voordat er sprake was van een formeel diversiteitsbeleid, werd de nationaliteitsvereiste in het chauffeursprofiel onwettig verklaard en geschrapt. Opmerkelijk is dat dit gebeurde op initiatief van 'Lijnrecht Tegen Racisme' die een brief naar het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding schreef. Een veroordeling van de criteria maakte het vervolgens mogelijk voor niet-Belgen om zich kandidaat te stellen voor de job van chauffeur. Vlak na deze overwinning, begon de vereniging op eigen initiatief

met het verspreiden van dit nieuws binnen hun netwerk, waardoor in Antwerpen de eerste niet-Belgische sollicitanten tot bij De Lijn geraakten.

In 1998 eiste de Vlaamse Regering in het kader van het VESOC-akkoord dat De Lijn een voorbeeldfunctie op zou nemen op vlak van evenredige arbeidsdeelname (EAD) door allochtonen. Onder druk van de overheid begon de centrale dienst Personeelsvoorzieningen aan een Positief Actieplan, dat uiteindelijk uitmondde in het eerste diversiteitsplan voor de periode van december 2002 tot mei 2004. Het plan omvat de intentie om te streven naar een meer *'kleur-rijke' organisatie* (VESOC-actieplan 'Evenredige arbeidsdeelname 2002 – aanvraagformulier diversiteitsplan, p.7), waarbij men zich voornamelijk richtte op het aantrekken van vrouwen en 'allochtonen'.

Aan de hand van opeenvolgende diversiteitsplannen sinds 2002 groeide binnen het agentschap de aandacht voor diversiteit in de personeelssamenstelling, bijvoorbeeld op vlak van monitoring, rekruteringskanalen, aanwervingprocedures en communicatiecampagnes. De streefcijfers voor 'allochtonen' leidden tot gerichte initiatieven om deze groep te rekruteren, zoals de samenwerking met arbeidsbemiddelaars, het aanschrijven van koepelorganisaties van minderheden en het ondertekenen van een non-discriminatiecode met de sector bus en car.

Om snel een beeld te krijgen over de aanwezige diversiteit binnen de lijn, werd in 2002 door de VDAB een computeranalyse uitgevoerd over het aantal Maghrebijnse en Turkse namen in het personeelsbestand van De Lijn. Deze onderneming werd herhaald in 2006. Respectievelijk werden daarbij in het totale personeelsbestand 107 (1.57%) en 193 (2.63%) namen gedetecteerd als zijnde van allochtone afkomst.

Sinds 2006 maakt De Lijn haar eigen diversiteitscijfers. Het cijfer voor etnisch-culturele diversiteit wordt bekomen op basis van manuele naamherkenning in het personeelsbestand en maandelijks intern gecommuniceerd aan de directies. Ook vrijwillige zelfregistratie bij het personeel werd ingevoerd, maar die kent weinig succes waardoor de cijfers (nog) niet bruikbaar zijn. Hoewel de manueel opgemaakte cijfers mogelijk een onderschatting van de diversiteit inhouden, geven ze wel een beeld van diversiteit op de werkvloer en haar evolutie.

### ***3.3.2. Probleemdefinities door de bril van het diversiteitsbeleid***

De nadruk op het monitoren, formuleren en behalen van streefcijfers met betrekking tot etnisch-culturele diversiteit doorheen de geschiedenis van het centrale diversiteitsbeleid, is tot op vandaag merkbaar. De associatie van diversiteit met streefcijfers uit zich tot specifieke probleemstellingen binnen de directies. Het aanwerven van vrouwen, een groep die ondervetegenwoordigd blijft onder

chauffeurs, is bijvoorbeeld een aandachtspunt. Een focus op werken rond *de omgang* met diversiteit is veel minder duidelijk aanwezig.

Formeel hanteert De Lijn een brede visie op diversiteit *als meerwaarde voor allen*. De toegenomen aandacht voor sanitair dankzij de aanwerving van vrouwen, komt bijvoorbeeld ook mannelijke chauffeurs ten goede. Etnisch-culturele diversiteit onder de chauffeurs wordt dan weer gezien als een manier om de kloof tussen reizigers en chauffeurs te verkleinen.

*Zo'n divers personeelsbestand moet een weerspiegeling vormen van de reizigers die De Lijn vervoert. Zo kan De Lijn een brug slaan naar haar reizigers, waardoor het wederzijds begrip en respect tussen de reizigers en de chauffeur/lijncontroleur groeien. Bovendien zullen de chauffeurs/lijncontroleurs zelf gemakkelijker creatieve oplossingen vinden voor eventuele conflicten.* (Webpagina De Lijn – Diversiteit)

Aanpassingen in functie van etnisch-culturele minderheden worden daarbinnen niet als wenselijk gezien. De organisatie kan zich wel aanpassen aan vragen van onderuit, indien dit iedereen ten goede zou komen.

*We hebben altijd gezegd: diversiteitsbeleid, als we maatregelen uitvaardigen is dat voor alle personeelsleden.* (Voormalig Afdelingshoofd ontwikkeling & organisatie centrale directie)

*En dat vind ik nu net diversiteitsdenken: hoe kunnen we zoveel mogelijk mensen de kans geven om voor ons bedrijf te werken in een work-life balance die voor beide partijen voordeel heeft? Voor beide partijen, daar de nadruk op. Een discussie over diversiteit moet meer die richting uitgaan.* (HR-afdeling Antwerpen)

Niet op alle niveaus wordt het bekomen van of de omgang met diversiteit geproblematiseerd. Voor een aantal kaderleden is etnisch-culturele diversiteit op de werkvloer veelal als een gegeven, waar niet altijd bij wordt stilgestaan in het dagelijkse werk. De focus op etnisch-culturele diversiteit wordt dan gezien als een inhaalbeweging uit het verleden, die niet langer aan de orde is.

*Binnen onze dagdagelijkse job worden we met diversiteit geconfronteerd, we staan daar niet meer bewust bij stil tijdens het uitvoeren van onze taken. Dit wil echter niet zeggen dat diversiteit niet bespreekbaar is, integendeel... er bestaan binnen De Lijn projecten waarin gewerkt wordt rond diversiteit.* (HR-afdeling Antwerpen)

Vanuit die visie op diversiteit-als-gegeven, worden conflicten rond diversiteit op de werkvloer beschouwd als een natuurlijk aanpassingsproces, dat andere conflicten en breuklijnen niet in belang overstijgt. Conflicten verdwijnen in die visie mettertijd vanzelf naarmate mensen gewoon worden aan diversiteit, wat de verantwoordelijkheid van de directie om daarin tussen te komen, relativeert. In die context komt de vergelijking met de introductie van vrouwen op de werkvloer komt meermaals aan bod in de gesprekken:

*Ik heb ooit nog de tijden geweten dat het verboden was voor vrouwen. Dat was dan begonnen, met alle weerstanden die er dan waren, vreselijke weerstanden! Nu was er ook weerstand tegen die allochtonen, maar dat was niets in vergelijking met de weerstand die er dan was tegen vrouwelijke chauffeurs. Allez, in de jaren zeventig, tachtig, dat was ongelooflijk wat er dan allemaal uitgekraamd geweest is: dat was een vernedering voor de mannen dat de vrouwen ook met een bus gingen rijden. Verhalen van reizigers die, als er een vrouwelijke chauffeur toekwam zeiden van nee, ik ga de volgende bus nemen (lacht). (Voormalig Afdelingshoofd ontwikkeling & organisatie centrale directie)*

Die visies op diversiteit als meerwaarde of gegeven, sluiten niet altijd aan bij de ervaringen en noden op de werkvloer, waar in de loop der jaren eigen probleemdefinities en interventies groeiden.

### **3.3.2. Probleemdefinities van op de werkvloer**

Met name de vakbondsafgevaardigden analyseren en hertalen de sociale omgang op de werkvloer naar hun secretaris en de provinciale directie, die overlegt met de centrale directie. Algemeen valt in de gesprekken een goede samenwerking op tussen de drie vakbonden, die op vlak van het formuleren van de kwesties omtrent diversiteit op één lijn lijken te zitten. Zij maken een sterke koppeling tussen diversiteit en incidenten, breuklijnen en spanningen op de werkvloer. Ook incidenten met passagiers worden aan diversiteit gekoppeld, waarbij de ongemakkelijke houding van bepaalde chauffeurs tegenover hun diverse cliënteel op de voorgrond staat. De duidelijkste probleemstellingen omtrent diversiteit binnen de vakbonden zijn dan ook gericht op het diversiteits – en personeelsbeleid. Zij klagen aan dat de soms moeizame omgang met diversiteit van een deel chauffeurs niet afdoende wordt aangepakt, dat het ontbreken van een algemeen kader met duidelijke grenzen en afspraken de tegenstellingen op de werkvloer uitvergroot en dat er een gebrek is aan daadkrachtig optreden tegen xenofobe of racistische houdingen van chauffeurs.

*“Als je je klanten en collega's op die manier behandelt, dat is veel ernstiger en slaat veel diepere wonden dan iemand die zijn das niet aan heeft of wiens uniform niet in de juiste plooi ligt hé? Dus daar weet men niet mee om te gaan, en dat is eigenlijk het grote probleem: dat het eerst vanuit de leidinggevendenden een beetje moet vertrekken hé. En dan moet er wel ondersteuning zijn op de werkvloer komen, en daar kunnen dan de vakbonden een rol in spelen, en de collega's enzovoort. Maar anders blijft het toch voor een groot stuk een beetje vechten tegen de bierkaai hé. (vakbondsafgevaardigde chauffeur)*

De snelle veranderingen in de samenstelling van de Antwerpse chauffeursgroep zorgden voor een behoefte aan concrete manieren om met diversiteit om te gaan. Omdat het centrale diversiteitsbeleid vooral nadruk legt op het halen van streefcijfers voor de aanwerving van allochtone werknemers, werden daarom initiatieven genomen op de werkvloer zelf in samenwerking met vakbonden en de externe vzw Objectief. Hoewel de aanpak en het thema van de jaarlijkse

Respectcampagne vele wijzigen ondergingen, is de hoofddoelstelling te werken rond de omgang met diversiteit in het contact met de gebruikers van het openbaar vervoer.

De Centrale directie schreef de campagne in bij haar diversiteitsbeleid en geeft financiële steun, maar binnen de Antwerpse directie werd ze tot voor kort grotendeels beschouwd als een initiatief van buitenaf. De initiatiefnemers van Lijnrecht tegen Racisme en Respect op de Lijn, verwoordden dan ook dat er in het verleden vanuit de Antwerpse directie niet de verhoopde steun of interesse kwam om de omgang met diversiteit door chauffeurs bespreekbaar te maken. Zij formuleren de behoefte aan bespreekbaarheid, begeleiding en continue bijsturing.

*In een stad als Antwerpen doen de chauffeurs van De Lijn hun job in een heel multiculturele omgeving. Hoe ga je daarmee om? Die vraag moeten de chauffeurs elke dag opnieuw in de praktijk beantwoorden. Dat is niet eenvoudig. De aanpak van Respect op De Lijn ondersteunt hen daarin.*  
(Webpagina Respect op de Lijn – Hoe omgaan met Diversiteit?)

Het werken met 'Respect-ambassadeurs' werd vanuit die nood bedacht, maar het initiatief blijft eerder klein zonder de verhoopde steun voor zulke structurele inbedding in de organisatie. Werknemers die zich 'aan hun lot voelen overgelaten' door hun leidinggevenden tonen een sceptische houding tegenover personen die van bovenuit of buitenaf de werkvloer benaderen om hen 'te sensibiliseren' rond diversiteit. Het antwoord van een chauffeur die gevraagd werd naar de reden voor niet-deelname aan de campagne 'Respect op de Lijn', geeft die houding goed weer:

*'Aan zo'n dingen doe ik allemaal niet graag meer mee ... Respect, wat is dat nog? Wij moeten ons aanpassen, allemaal goed en wel, maar wanneer gaan ze hierboven de onveiligheid of stress eens aanpakken? Niemand is bezig met wat wij allemaal tegenkomen.'* (chauffeur)

De gereserveerde houding van de Antwerpse directie kende echter recent een keerpunt onder de nieuwe directeur, die de vzw inschakelde om een concreet lokaal diversiteitsbeleid uit te werken. Met zijn ontslag ontstond meteen onduidelijkheid over de uitvoering van deze beslissing.

## 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?

De interpersoonlijke praktijken van solidariteit op de werkvloer zijn enerzijds te situeren in de relaties tussen collega's en anderzijds in de contacten tussen de chauffeurs en hun klanten/medeweggebruikers. Deze twee velden staan in onderling verband, en worden beïnvloed door actoren op meerdere niveaus binnen De Lijn.

### 4.1. *Interpersoonlijke praktijken tussen chauffeurs*

Binnen het eerste veld situeren we praktijken die passen binnen collegialiteit, maar ook andere die soms verder gaan dan dat. Er is onder chauffeurs sprake van een 'Lijnfamilie', waarbinnen ongeschreven tradities en gedragsvoorschriften gelden die het werk aangenamer maken. Onderlinge steun en hulp staan daarin centraal, maar ook een hiërarchische structuur op basis van anciënniteit is zichtbaar binnen de 'familie'.

*Dat is leuk aan deze job: je komt in een soort lijnfamilie. [...] om erbij te horen moet je eigenlijk gewoon een beetje sociaal zijn. (chauffeur)*

Bij de observaties valt op dat chauffeurs elkaar consequent groeten op de baan en bij persoonlijke ontmoetingen wordt vaak een hand of een kus gegeven. Het uniform en de aanwezigheid op de baan in een lijnvoertuig scheppen een lichte, breed gedragen, maar oppervlakkige solidariteit die we als collegialiteit zien. Die collegialiteit overstijgt de grenzen van de eigen lijnen en regio.

Tijdens meer uitgebreide contactmomenten wordt informatie uitgewisseld over allerlei praktische zaken, zoals te wisselen verlofdagen, de staat van voertuigen, verkeerssituaties en beleidsmaatregelen binnen het agentschap. Doordat de vertrouwensband jegens hiërarchische oversten (b.v. controleurs, regio-managers en kaderpersoneel gezeten in de Grotehondsstraat) niet sterk is uitgebouwd, vallen de chauffeurs op elkaar en andere actoren terug voor bemiddeling,

oplossingen en hulp. Ook klachten over stress tijdens het werk en onduidelijke communicatie vanuit de leidinggevenden zijn vaak wederkerende thema's in gesprekken.

*Je zit daar nog met een erfenis van vroeger; 'ik ben baas en ik mag zeggen hoe het gaat en iemand die mij tegenspreekt... en daar kampt de lijn wel met een probleem, dat is een heel groot pijnpunt.*

(vakbondsmedewerker)

Collega's wisselen daarnaast ook veelvuldig ervaringen uit over (moeilijke) interacties die ze met klanten, collega's of controleurs hebben gehad. Bij agressie en incidenten jegens een chauffeur wordt een grote groep gemobiliseerd in mondelinge en online informatieverspreiding, wat in het verleden al meermaals in spontane acties of stakingen uitmondde.

*Als er iets gebeurd is met iemand op zijn bus, dan gaat dat direct rond hé, iedereen wil direct weten hoe het zat, en wat er is gebeurd, en hoe het ermee is. Dat is toch wel een grote betrokkenheid die hier leeft, voor eender welke collega. (chauffeur)*

Het luisteren naar en delen van roddels en persoonlijke ervaringen vervult de functie van onderlinge steun en versterkt het gevoel van onderlinge verbondenheid.

*Ik denk dat ik bij mijn collega's met meer serieuze dingen terecht kan dan bij mijn eigen vrienden eigenlijk. Dat zijn echt heel goeie contacten. Je ziet die soms ook meer dan je andere vrienden hé, dat is normaal. (chauffeur)*

Die verbondenheid leidt soms tot hechte vriendschappen en gemeenschappelijke activiteiten buiten het werk, zoals motortochten of sportcompetities. Zoals eerder aangehaald, geven bestaande vriendschappen ook aanleiding tot solliciteren bij De Lijn, waardoor bepaalde vriendschappen een verderzetting zijn van bestaande banden buiten het werk. Een aantal activiteiten overbruggen etnisch-culturele verschillen (bv. voetbal), terwijl andere door meer homogene subgroepen worden ondernomen.

Naast verbindende elementen op de werkvloer, zien we ook vriendenkliekjes die steun verlenen rond specifiekere belangen, posities of visies. Voorbeelden daarvan die verder aan bod komen, zijn vriendschapsbanden tussen personen van een zelfde politieke voorkeur, geslacht, geloof, herkomst of anciënniteit. Ook de manier waarop de rol van een chauffeur, diversiteit of onveiligheid worden benaderd door personen, zijn relevant voor breuklijnen en allianties op de werkvloer. Deze groepen kunnen elkaar doorkruisen en hun interne solidariteit varieert naarmate een thema meer of minder actueel is op de werkvloer of in het bredere maatschappelijke debat. Soms leidt kliekvorming tot pestgedrag, waarbij ook wisselende posities worden vastgesteld:

*T' is niet alleen naar allochtonen. Ook naar vrouwen toe hoor, hoe er daarover wordt gepraat bij de*

*lijn... En soms zijn de vrouwen mee one of the guys, en soms ook niet hé, dan worden die ook bekeken als een aparte groep...(medewerker vakbond)*

Vakbondsafgevaardigden hebben een belangrijke bemiddelende en hulpverlenende functie op de stelplaatsen en worden veelvuldig aangesproken door zowel leden als niet-leden voor vragen over arbeidsvoorwaarden en sociale wetgeving, maar ook over allerhande kleine en grote persoonlijke problemen. Vanuit hun vertrouwenspositie, kennis en vertegenwoordigende rol, slagen zij er op de werkvloer vaak in om verbindende thema's onder de aandacht te brengen bij collega's. Een aantal vertegenwoordigers weegt bewust de afstand af die ze moeten houden van al te persoonlijke banden die ontstaan op de werkvloer, om hun algemene aanspreekbaarheid en mobilisatiekracht niet in gedrang te brengen.

#### **4.2. *Interpersoonlijke praktijken tussen chauffeurs en passagiers***

Het tweede veld behelst de interpersoonlijke praktijken tussen de chauffeurs en hun (potentiële) passagiers. Chauffeurs ontwikkelen duidelijk een persoonlijke stijl in de omgang met hun diverse klanten aan haltes en op bus of tram. Iedere chauffeur moet een eigen balans vinden in het zo stipt mogelijk rijden door de stedelijke drukte en de complexe rol van stadsgids, vertaler, luisterend oor, bemiddelaar, ruimtelijk manager of aanspreekpunt voor klachten over het openbaar vervoer. Niet iedereen vindt een comfortabele positie in dat spanningsveld. Met name het relatief hoge aantal incidenten van verbale en fysieke agressie tegen chauffeurs in Antwerpen, zorgt voor vrij breed verspreide angst. Sommige chauffeurs, die vaak steun vinden bij gelijkgezinden, vertalen die in een afkerige houding tegenover interactie met klanten met een niet-Belgisch uiterlijk.

Een aantal chauffeurs vult zijn professionele rol echter zo in, dat er duidelijk sprake is van een solidaire houding tegenover het diverse klantenbestand. Zij zoeken actief contact en nemen verantwoordelijkheid op voor de sfeer in hun voertuig. Wie openheid van klanten aanmoedigt, belandt gauw in de positie van een eerstelijnswerker in een samenlevingsopbouwfunctie met taken als luisteren, hulp bieden in alle mogelijke talen, wegwijzen, doorverwijzen, advies geven, aanmoedigen, klanten onderling laten interageren en frustraties opvangen.

*Dat moeten wij zo vaak doen, dat is zo belangrijk, de mensen geruststellen. Zoveel mensen die opstappen en zeggen 'je rijdt toch naar daar hé?' Of die afkomen met een briefke en zeggen dat ze hun leesbril niet bij hebben. Veel mensen kunnen niet lezen hé. En papieren dat we krijgen, van het OCMW, van de rechtbank, van overal, met adressen dat je soms denkt...ik probeer ook te zorgen dat passagiers elkaar helpen: 'leg dat eens even uit!' (chauffeur)*



**De Lijn**  
18 december 2014 · Bewerkt ·

Dit bericht is gericht naar die ene chauffeur die zijn werk met heel zijn hart uitvoert. Naast het rijden bezorgt hij dagelijks duizenden glimlachen op mensen hun gezichten.

Hij keert zich 90 graden om, om de mensen een fijne dag te wensen zonder maar ook één persoon te vergeten! En of je nu antwoordt of niet, hij weet niet van ophouden.

Met zo'n chauffeur in Antwerpen mogen we heel fier zijn. Het zou geen slechte idee zijn mocht hij zijn collega's van de lijn een beetje bijscholen hoe het NORMAAL zou moeten, aangezien er echt nood aan is.

#tram24 —

Vind ik leuk · Reageren · Delen

1.143 personen vinden dit leuk. Populairste reacties ▾

Chauffeurs die deze inspanningen leveren, kunnen op waardering van hun reizigers rekenen. De man die zijn stoel systematisch naar klanten toe draait om hen te begroeten, werd bijvoorbeeld vermeld in een bedankingsbericht op de De Lijn-facebook waarop door meer dan 1.000 personen met namen van diverse origine werd gereageerd. In de reacties werd opgeroepen tot gezamenlijke actie om te zorgen dat De Lijn hem zou erkennen.

Toch staat die solidariteit soms in spanning met andere verwachtingen en regels binnen De Lijn. De klantvriendelijke houding van chauffeurs stuit immers op grenzen, zoals stiptheid en veiligheid. Wachten op

aanrennende klanten, een routebeschrijving opzoeken of een passagier uitgebreid te woord staan, worden daarom niet altijd als wenselijk gezien.

*Vroeger was dat meer. Een beetje zoals met de postbode: zo efkes een klapke doen, een informele vertrouwenspersoon eigenlijk. Maar dat is nu absoluut niet meer, nu is het crossen crossen crossen (...) ik denk dat het De Lijn beter zou uitkomen om aan klantenbinding te doen, zelfs louter financieel. Maar nee, wat hangt er bij ons op de bus? 'Verboden met de bestuurder te spreken. (2 chauffeurs actief in de vakbond)*

Andere collega's zien een uitgesproken klantgerichte houding soms als eerder afwijkend en zelfs deloyaal gedrag tegenover heersende normen op de werkvloer.

## 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 een claim leggen op economische herverdeling, culturele erkenning of politieke vertegenwoordiging.

### 5.1. Convivialiteit in diversiteit

De sociale omgang onder passagiers en tussen chauffeur en passagiers berusten in grote mate op ‘civic inattention’ van reizigers op bus en tram (zie ook Soenen, 2006), waarbij potentiële geschillen voor de tijd van de rit zoveel mogelijk genegeerd worden. Deze *modus vivendi* komt vaak tot stand in een context van gedwongen, en soms zelfs overdreven nabijheid. Met name voor en na schooltijd en bij weekendevenementen, zitten een aantal bussen en trams in de stad steevast overvol en bij regenweer is er vaak te weinig schuilplaats in de haltehoekjes om op een comfortabele afstand van elkaar te staan of zitten. Bovendien kiest men niet met wie men halte, tram of bus deelt; personen met verschillende gedragsnormen, overtuigingen, angsten en voorkeuren komen samen in één afgesloten ruimte te zitten. Daarbij zijn heel wat onuitgesproken gedragsregels observeerbaar die het samen op bestemming geraken mogelijk maken. Deze worden met name duidelijk bij een “overtreding” van de regels zoals het op- en afstappen hinderen, te lang oogcontact maken, onnodig iemand aanraken of luidop een mening verkondigen die aanstootgevend kan zijn.

Hoewel deze situaties niet vrij zijn van conflict, worden ze algemeen toch getypeerd door de houding van “elkaar z’n ding laten doen en de weigering om over elk punt dat zich aandient heibel te maken” (Blommaert, 2013). Deze situatie noemen we *convivialiteit*. Tijdens de observaties op bus en tram werden heel wat beschrijvingen genoteerd van situaties waarin kortstondig onderlinge hulp wordt geboden tussen personen met verschillende etnisch-culturele achtergronden, bijvoorbeeld door het helpen van personen met kinderwagens, de juiste halte op te zoeken of aan te geven, elkaar recht te houden bij een bruusk manoeuvre of een zitplaats af te staan. De communicatie is daarbij opvallend pragmatisch van aard. Met gebruik van al dan niet goed beheerste taal, beelden en kaarten op papier of telefoons, tot en met gebaren, doen passagiers hun best om zulke interacties tot een goed einde te brengen.

Ook tussen collega's herkennen we deze convivialiteit, waarbij het creëren of behouden van een leefbare werkplek veelal centraal staat. Een aantal collega's geeft in die context aan bewust gevoelige thema's te ontwijken in gesprekken op de stelplaats, zoals politieke voorkeuren, conflicten of diversiteit.

## **5.2. Voorbij convivialiteit**

Vanuit deze 'gegeven' sociale gang van zaken zien we echter ook burgerschapspraktijken ontstaan die verder gaan dan deze situationele omgangsvormen. Het grote aantal stakeholders binnen het openbaar vervoer, maakt dat belangen van chauffeurs vaak in bredere allianties en belangengroepen aan bod komen. Dit creëert een vruchtbare bodem om tot burgerschapspraktijken te komen op deze werkvloer. Zo zien we bijvoorbeeld dat chauffeurs soms bijval krijgen van reizigers via reizigersorganisatie Treintrambus bij protesten en stakingen tegen besparingen of veranderingen aan de dienstverlening en vice versa. Of nog: chauffeurs die de strijd aangaan tegen racisme, krijgen steun vanuit linkse politieke partijen, en chauffeurs die zich daar tegen verzetten, vanuit de rechterzijde.

Maar ook in verzet *tegen* de heersende convivialiteit ontstaan burgerschapspraktijken. De oprichting van Lijnrecht tegen Racisme in 1994 problematiseerde bijvoorbeeld rechtstreeks de bestaande bedrijfsstructuren en de houding van chauffeurs ten opzichte van diversiteit in de samenleving. Hun claims gingen zowel over economische herverdeling door evenredige arbeidsparticipatie na te streven, als over culturele erkenning. Daarmee doorbraken ze de status quo en werden collega's, vakbonden en directie geconfronteerd met nieuwe probleemdefinities. Doordat de vereniging ontstond op initiatief van personen actief binnen de PvdA, werden hun activiteiten snel geassocieerd met bredere politieke claims, wat dan weer tot tegenreacties vanuit het toenmalige Vlaams Blok leidde. De directie greep in en verbood politieke pamfletten op de werkvloer.

## **5.3. Vrouwen als case: van convivialiteit naar bespreekbaarheid en rechtenclaims**

Retrospectief kijken naar burgerschapsclaims rond gelijke kansen en rechten bij De Lijn, verheldert een aantal van de huidige processen die we zien op de werkvloer. De groeiende diversiteit binnen de 'De Lijnfamilie' heeft immers al eerder geleid tot een verstoring van de *modus vivendi* op de werkvloer. Zo leidde het toetreden van vrouwen tot de werkvloer in de jaren zeventig tot heel wat vragen, wat aanleiding gaf tot mobilisering op verschillende niveaus. *Hoort een pin-up kalender aan de muur op een werkplek? Wanneer worden vrouwonvriendelijke grappen een probleem? Kunnen relaties tussen werknemers? Moet men ingaan tegen protest van reizigers tegen vrouwelijke chauffeurs?*

Niet op al deze vragen werd een vaststaand antwoord bedacht; wel kwam er een bewustwording rond heersende seksistische houdingen en vrouwonvriendelijke elementen in de arbeidsorganisatie. Daaropvolgende veranderingen werden niet in de eerste plaats door vrouwen zelf afgedwongen in de vorm van claims; wel leidde hun aanwezigheid tot een denkproces dat de evidenties van een mannelijke werkvloer in vraag stelde. Mettertijd werden bijvoorbeeld seksueel getinte afbeeldingen van vrouwen minder gebruikelijk op de muren op de werkplek en werd nagedacht over toegankelijk sanitair voor vrouwen op de baan en op de stelplaatsen. Momenteel denkt men na over de mogelijkheden om het arbeidsregime beter combineerbaar te maken met de zorg voor jonge kinderen.

De groep chauffeurs maakte daarmee de stap van een ‘familie’ met eerder onbesproken normen en waarden, naar een groep waarin bepaalde kwesties bespreekbaar werden gemaakt en eigen normen en waarden in vraag gesteld konden worden. Doordat vakbonden het thema oppikten en ook de overheid het bewustwordingsproces verder aanstuurde door emancipatie –, gelijke kansenbeleid en diversiteitsquota, kreeg die groep steeds meer het karakter van een politieke gemeenschap. Vrouwelijke chauffeurs die anno 2015 te maken krijgen met seksisme of discriminerende structuren, kunnen indien gewenst via geïnstitutionaliseerde wegen hun claims op erkenning afdwingen. Weinigen doen dit echter – in dit soort claims lijkt een intrinsieke spanning vervat tegenover convivialiteit: de gemoedelijke omgang met collega’s is voor velen belangrijker dan het bekomen van erkenning via burgerschapsclaims. Nog steeds zien vrouwen wel eens een kalender of seksistische grap door de vingers.

*Tijdens een observatie op de stelplaats krijg ik als vrouw heel wat aandacht van wat oudere chauffeurs die passeren. Ik sta gauw in een groepje mannen waar ook een vrouw komt bijstaan. Er wordt veel humor gebruikt en één chauffeur vertelt seksistische moppen tegen me. Een vrouw in het gezelschap becommentarieert de situatie en het gedrag van haar collega goedlachs: ‘Het kan weer niet vettig genoeg zijn hé!’. Ze richt zich tot mij en vraagt lachend: ‘Je kan daar toch tegen hé? Anders gaat het moeilijk zijn om hier onderzoek te doen hoor!’ (excerpt participerende observatie)*

#### **5.4. Moslims als case: de nood aan bespreekbaarheid**

Een gelijkaardig proces herkennen we in de manier waarop de aanwezigheid van islamitische chauffeurs de gebruiken binnen ‘de Lijnfamilie’ in vraag stelt. *Hoort een Kerststal eigenlijk thuis op een stelplaats of in een rustlokaal? Mag men bidden als men pauze heeft of reserve zit? Horen daar extra faciliteiten voor te komen? Moet er nagedacht worden over aanpassingen aan het uniform? Voldoet de verlofregeling aan de noden van deze groep?* Ook hier zien we dat persoonlijke kwesties deel worden van een publiek debat binnen De Lijn, en eventueel daarbuiten. De transformatie van de

groep chauffeurs die daarop volgde en nog steeds loopt, verloopt echter anders dan deze in het voorbeeld van vrouwen op de werkvloer.

Ten eerste lijkt de ruimte voor dialoog met moslims op de werkvloer, kleiner te zijn en trager te openen dan die rond vrouwen. De vertrouwdheid met deze groep 'anderen' binnen de leefwereld van vooral de wat oudere, autochtone Lijnchauffeurs, is veel lager dan die met vrouwen, terwijl de mediatisering ervan veel breder en negatiever is. Negatieve vooroordelen, taboes en angst voor onwenselijke veranderingen (op de werkvloer, in de samenleving, ...) worden met betrekking tot moslims en migranten bovendien actief gevoed door het (lokale) politieke discours.

*De toenemende polarisering, onze chauffeurs voelen dat ook hé. Er was één van die mensen die zei: 'Ik heb zelf een baard en zo maar je ziet nu weer meer dan vroeger klanten opstappen en denken: 'Dat is de neef van Jihadi John die aan het stuur zit, wat is dat hier!' [...] Mja, de rol van de media.. ook van de politici hé. (directeur Antwerpen)*

Ten tweede vormen de vakbonden de gevestigde basis van een democratische arena op de werkvloer binnen De Lijn: private of persoonlijke kwesties worden door hen publiek gemaakt en onderwerp van dialoog en overleg. De verdeeldheid binnen de vakbonden aangaande de omgang met diversiteit, bracht een debat ten gronde over de aanpak van discriminatie of het in rekening brengen van een andere geloofsovertuiging op de werkvloer echter traag op gang. Ook de vertegenwoordiging van moslimcollega's in de vakbonden blijft moeilijk.

*We zijn zelf heel bewust op zoek gegaan naar allochtone militanten, ook geen evidente oefening [...] vergaderen dat blijft een punt, ik denk dat we daar algemeen, met alle organisaties... op een vergadering krijg je ze niet hé, ik heb ook niet direct oplossingen hoor... (vakbondsmedewerker)*

Noden en claims van moslims worden vanuit dat proces soms via andere kanalen dan dialoog en overleg kenbaar gemaakt en verdedigd.

*Onze rookruimte die stond helemaal leeg, volledig afgesloten, en ik had op die deur in het Arabisch geschreven dat het een moskee was. [...] dan hoorde ik de reactie van de Belgische collega's [...] van 'Watte?! Wat is dat hier' (imiteert roepende stem vol walging), en dat begint dan zo hé. Dat was al spottend bedoeld hé. Ik dacht 'laat me maar eens naar de directie gaan, [...] dan kan ik hen er misschien zelf eens mee confronteren. [...] (chauffeur)*

Daarmee krijgen het uitrollen van een bidmatje op een zichtbare plek of voor anderen toegankelijke plek, het bespreken van de Koran tijdens het eten, de voeten wassen op de stelplaats of het organiseren van een iftar-avond voor collega's in bepaalde situaties het karakter van burgerschapsacties, gericht op het doorbreken van de stilte. Niet iedereen die tot de groep moslims behoort, is daar blij mee. Ook hier zien we dat het vrijwaren van de convivialiteit, zelfs als die in

persoonlijke gesprekken als problematisch wordt erkend, door sommige moslimchauffeurs boven het claimen van rechten wordt gesteld. Deze geloven dat de spanningen overwaaien als men afwacht (en al dan niet discreet zijn ding blijft doen). Die positie wordt echter bemoeilijkt doordat de claims van enkelen op de werkvloer duidelijk worden gebruikt als argument in de (negatieve) beeldvorming over een hele groep.

Tot slot bepaalt De Lijn via regels de krijtlijnen van de democratische arena die de werkvloer is. Bepaalde regels van bovenaf blokken discussies af die rond de aanwezigheid van moslims gevoerd zouden kunnen worden. Het hoofddoeken/deksel-debat wordt bijvoorbeeld buiten gehouden door te wijzen op de uniformplicht en bidden op voertuigen werd verboden na een melding bij de directie. Andere regels creëren dan weer net ruimte voor discussie, zoals de richtlijn vanuit de centrale directie rond bidden op stelplaatsen en in rustlokalen, waarin staat dat men onderling moet afspreken of het bidden al dan niet stoort. Het pleidooi van chauffeurs en vakbonden ten aanzien van de directie om via regels duidelijkheid te creëren en conflict te vermijden, weerspiegelt mogelijk ook angst voor extra burgerschapsclaims vanuit deze groep die de collegialiteit onder druk zou kunnen zetten.

## 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.

*Maar werkgerelateerde zaken, die zijn eigenlijk voor elke chauffeur hetzelfde hé. De werkdruk, elke chauffeur gaat er anders mee om, je hebt mensen die geen stress kennen, maar dat heeft niet te maken met afkomst of... Het is daarom dat ik daarjuist gezegd heb van: in een fabriek heb je wel meer al... iedereen zit hier in hetzelfde schuitje. (chauffeur)*

Chauffeurs zijn onderling op veel vlakken op elkaar aangewezen in hun werk. De afstand van de directie en leidinggevenden tot de werkvloer is hiervan een belangrijke oorzaak. Ondersteuning krijgen, ventileren en vragen stellen gebeurt met name bij collega's. Ook om zich veilig te voelen of problemen op de baan op te lossen, voelt men zich onderling afhankelijk.

*X: 'Dat is belangrijk, dat je goed overeenkomt, als ik 's nachts een probleem heb, wil ik dat mijn collega, wie dat ook is, stopt om te horen wat er scheelt! Dat doe ik ook bij iedereen, dat is nodig!'*

*Y: 'zeker bij de nieuwe, want die worden na hun opleiding ineens voor de leeuwen gegooid en dat is toch wel spannend... en de dispatch bellen is toch wel nog een grote drempel dan'. (chauffeurs)*

Ook in de organisatie van persoonlijke werktijden, krijgen chauffeurs veel verantwoordelijkheid toegewezen. Ze wisselen onderling shiften en overleggen over vakantieperiodes. Wederzijdse 'goede wil' maakt dan ook een groot verschil in het al dan niet leefbaar houden en aangenaam maken van de werkvloer. Op dit vlak leidt interdependentie ook tot solidaire subgroepen waarbinnen men op elkaar kan rekenen. Marokkaanse collega's staan bijvoorbeeld (ook bij Belgische collega's) gekend om hun onderlinge loyaliteit en flexibiliteit bij het wisselen van shiften, terwijl deze groep de Belgen eerder stroef vindt in onderhandelingen.

Ook de materiële context van rustplaatsen, routes en voertuigen levert onderlinge afhankelijkheid op. Beginnende chauffeurs met wisselende lijnen en uren, hebben veel informatie nodig van de vaste chauffeurs, die de route en haar passagiers goed kennen. Vaste chauffeurs delen dan weer op wisselende tijden dezelfde plekken zoals het voertuig, de baan, rustplaatsen, ... Daardoor is de zorg voor deze plekken tegelijk een gedeelde, maar individuele verantwoordelijkheid. Toiletten afsluiten, defecten aan voertuigen correct melden, de staat van het wegdek en verkeer onderling communiceren; het zijn kleine maar dagelijkse uitingen van de onderlinge afhankelijkheid die chauffeurs voelen.

## 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.

Op de werkvloer bestaan veel verschillende opinies over wat het betekent om bus- of tramchauffeur te zijn en personen staan op erg diverse wijze in de praktijk. Toch bevat het beroep van chauffeur heel wat waarden als dienstbaarheid, bekwaamheid en traditioneel ook waardigheid.

Er is dan ook een gedeeld, doch onvast idee over wat een goede chauffeur is. Elementen die in gesprekken aan bod komen zijn dat een goed chauffeur goed rijdt, stipt, vriendelijk en behulpzaam tegen klanten is, joviaal en eerlijk tegenover collega's staat, zorg draagt voor voertuig en materieel, en ook enigszins zelfredzaam is op de baan. We zien deze professionele waarden over het beroep van chauffeur tot een eerder lichte collegialiteit leiden.

Daartegenover staat dat de werkomstandigheden en sociale verhoudingen in de stad de normen die met deze waarden gepaard gaan, sterk uitdagen. Uit de praktijk groeien daarom soms afwijkende *normen* die tot sterke onderlinge verbanden kunnen leiden. Zo wordt de collegialiteit op de werkvloer soms versneden door racistische waarden en normen en leidt angst tot gedragsnormen tegenover klanten die ver afstaan van het ideaalbeeld van een goede chauffeur. Afwijkende normen ontstaan ook doordat het gevoel leeft dat men als chauffeur 'de enige' is die bepaalde waarden en normen moet respecteren. Directie, leidinggevendenden, klanten en medeweggebruikers lijken vaak (bijkomende) andere kaders te hanteren. Bepaalde gedragsvoorschriften vanuit professionals worden bovendien als naïef of oneerlijk ervaren.

*X: Wat is dat, een chauffeur? Die is toch vervangbaar zeker? Maar de Klant! De klant is Koning! Dus wij maar crossen crossen crossen en dan nog onder uw voeten krijgen dat je niet genoeg lacht tegen de mensen zeker?*

*Y: En als er iets gebeurt, dan heb je het zelf gezocht ook!* (Participerende observatie, groepje buschauffeurs op stelplaats)

Zo is klantvriendelijkheid een voorbeeld van een waarde die leidt tot een gecontesteerde norm: niet iedereen slaagt erin zich klantgericht te gedragen in stresserende werkomstandigheden en soms vraagt het gedrag van een klant om een andere houding. Ervaringen en verhalen over agressiegevallen van klanten jegens chauffeurs of medereizigers, leiden er bijvoorbeeld toe dat een aantal chauffeurs een vriend(in) laten meerijden, of zich zelfs bewapend op de baan begeven om veiliger te voelen. Het onderlinge advies, ook naar nieuwelingen toe, is dat ze zich 'niet mogen laten doen'.

*Y. zegt dat ze niet te veel met klanten praat – er zitten echte zeurders tussen en dat sommige mensen stinken. Het groepje waar we in staan, moet lachen om haar boude uitspraak. Ze voegt toe dat ze niet met haar voeten moeten spelen op haar voertuig, zeker de jonge gasten niet. Een oudere, Belgische mannelijke collega zegt nadien lachend 'Kijk, zo'n kwaai Marokkaanse madame, daar hebben ze wel schrik van hoor!'. (excerpt observatie stelplaats Zurenborg, oktober 2014)*

Vanuit het bedrijf wordt volgens verschillende actoren te beperkt ingegaan op deze aspecten bij aanwervingen en in vorming. Waarden en normen als bron voor solidariteit naar collega's en klanten toe, komen wel sterk naar voren binnen de werking van Respect op de Lijn. Ook tijdens vorige campagnes werd middels onderzoek en bevragingen (cf. 'Wat maakt jouw rit geslaagd?' en 'Hoe zorg je voor een geslaagde rit?') gezocht naar een gemeenschappelijk belang van waaruit waarden en gedragsrichtlijnen bespreekbaar werden. De interventie brengt reflectie op gang over de rol van de chauffeur en promoot verbindende waarden en normen als begrip, vriendelijkheid, respect en empathie tussen chauffeurs en klanten bij beide groepen.

Tot slot zien we dat solidariteit binnen en tegenover groepen, varieert over de tijd; waarden- en normenkaders worden dan ook voortdurend tegen elkaar afgewogen in het persoonlijke handelen en bijgesteld. Bovendien zijn ze sterk beïnvloedbaar van buitenaf. Op de stedelijke diverse werkvloer van De Lijn, zien we dat die invloed soms van ver buiten de werkvloer en zelfs landsgrenzen kan komen. In bepaalde omstandigheden kunnen culturele waarden en normen binnen een groep zo tijdelijk boven de professionele waarden en normen geplaatst worden. Voorbeelden die worden aangehaald zijn de verhouding tussen Joden en moslims onder invloed van het conflict in Palestina en terrorisme van fundamentalisten, of tussen racistische personen tegenover klanten met een buitenlands uiterlijk of ander taalgebruik onder invloed van mediaverslaggeving over allochtone criminelen.

### 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.

Strijd als bron voor solidariteit in diversiteit, zien we terugkomen over uiteenlopende thema's, in verschillende vormen en op verschillende niveaus binnen De Lijn.

#### 6.3.1. De strijd tegen racisme

Het meest duidelijke voorbeeld is de strijd tegen discriminatie van Lijnrecht tegen Racisme. Lijnrecht tegen Racisme werd geboren uit strijd; zoals gezegd ontstond de vereniging vanuit de aansluiting van een groep chauffeurs bij de strijd tegen oprukkend extreemrechts begin jaren negentig. Middels belangenverdediging en diverse activiteiten wist de werking chauffeurs en cliënteel van diverse herkomst samen te brengen in de strijd tegen racisme.

*En wij zijn toen, in welk jaar dat dat juist begonnen is, dat weet ik niet, na zwarte zondag, had je daar die campagne van objectief negenhonderd en zoveel duizend, ik weet het al niet meer, het aantal voorkeursstemmen dat het Vlaams Blok haalde. En toen hebben wij hier een comité opgericht met een aantal mensen, Lijnrecht tegen Racisme heette dat. Om het een beetje bespreekbaar te maken, want hier werkte toen nog geen enkele migrant. Dat was, ik moet zeggen, de reactie van heel veel mensen toen was, 'als die hier beginnen, dan trekken we de poort dicht'. Dat was zo'n beetje de populaire vertaling van 'die moeten we niet hebben'. (hoofdafgevaardigde vakbond)*

#### 6.3.2. Niet-georganiseerde strijd

Ook minder georganiseerde groepen leveren strijd rond uiteenlopende thema's en slagen erin om solidariteit in diversiteit tot stand te brengen. Voorbeelden zijn de strijd om de erkenning van noden die men heeft als moslim, de strijd tegen racisme of de strijd tegen de oplopende werkdruk en stress. Zulke kleinschalige vormen van strijd nemen vele verschillende vormen aan, zoals het organiseren van een iftaravond voor collega's, zich verzetten tegen de heersende normen door ostentatief klanten te groeten en langer dan voorzien te wachten op aanlopende klanten, of het ondernemen van kleine, persoonlijke interventies wanneer men getuige is van racistische uitlatingen. Deze meer dagdagelijkse strijdjes op de werkvloer hebben soms meer invloed op onderlinge gevoelens van solidariteit in diversiteit, dan de meer sporadische of vluchtige frontvorming bij bijvoorbeeld een betoging of staking.

### 6.3.3. De strijd voor werknemersrechten

Ook de expliciete strijd van de vakbonden kwam tijdens dit onderzoek meermaals in beeld tijdens de ‘hete herfst’ van 2014, toen meerdere betogingen en stakingen plaatsvonden als protest tegen de besparingsmaatregelen van de Vlaamse en federale centrumrechtse regeringen. Hoewel deze strijd potentieel een bron van solidariteit is die etnisch-culturele verschillen kan overbruggen, blijkt dit in de praktijk niet steeds evident, zoals onderstaand citaat van een vakbondsmedewerker aangeeft:

*We zijn zelf ook wel heel bewust op zoek gegaan naar allochtone militanten, ook geen evidente oefening, maar we zijn er toch in geslaagd een aantal mensen te betrekken bij de werking. Sommigen actief, die komen op tijd en stond naar de vergadering, anderen waren aanspreekbaar, maar zie je eigenlijk zo goed als nooit op de vergadering. Dus, vergaderen, dat blijft ook een punt, ik denk dat we daar algemeen, met alle organisaties... op een vergadering krijg je ze niet hé, ik heb er ook geen oplossingen... (medewerker vakbond)*

### 6.3.4. Nuanceringen bij strijd als bron van solidariteit in diversiteit

Hoewel we voorbeelden vinden van strijd als bron voor solidariteit in diversiteit, komen uit het onderzoek ook een aantal bedenkingen omtrent deze bron naar voren.

Ten eerste zien we dat deze bron van solidariteit soms conflicteert met andere bronnen. Uit meerdere gesprekken blijkt zo dat ‘meestrijden’ voor of tegen een thema, zodanig sterk geassocieerd wordt met loyaliteit, dat het er sommigen van weerhoudt om zich achter een strijdpunt te scharen waar ze het inhoudelijk mogelijk wel mee eens zijn. Ook het omgekeerde is waar: soms strijd men uit solidariteit mee voor of tegen thema’s waar men niet (volledig) achter staat. Waarden en normen, of collega’s die men dagelijks ontmoet, staan daarbij soms boven het voeren van strijd als verbindende kracht. Een chauffeur reed bijvoorbeeld enkele jaren geleden uit tijdens een staking naar aanleiding van geweld door enkele Marokkaanse jongeren, nadat zijn collega’s van de vakbond hem aanspraken op zijn medeverantwoordelijkheid als moslim.

Ten tweede zorgen andere strijdpunten voor breuklijnen in de beoogde solidariteit in diversiteit. Met name geïnstitutionaliseerde strijdpunten, zoals deze over de werkomstandigheden van chauffeurs of overheidsbesparingen, kunnen zorgen voor een situatie waarin collega’s van verschillende origine aan ‘hetzelfde front zitten’. Dit soort strijd kan dan fungeren als bron voor een vorm van solidariteit in diversiteit die echter niet vertaald wordt in praktijken of gevoelens van solidariteit jegens strijdgenoten. Deze kunnen immers in andere strijdpunten tegenovergestelde posities innemen.

*[Voor de werving van allochtone militanten] hangen wij bijna exclusief af van de bestaande militanten, de bestaande aanspreekpunten aan wie we vragen om collega's aan te spreken en uit te nodigen. Natuurlijk, dat is al een eerste probleem, een eerste barriere, als je iemand hebt die daar zelf niet echt voor openstaat, dan is de kans dat die een collega gaat aanbrengen heel beperkt. En wij hebben, en dat is een feit, we moeten dat ook niet onder stoelen of banken steken, wij hebben daar ook heel verschillende karakters hé. (medewerker vakbond)*

Tot slot zien we dat de eigen positie en reeds geleverde strijd bepalend zijn voor solidariteit ten opzichte van andere strijdende groepen. Personen die hebben gestreden voor gelijke kansen voor vrouwen, uiten bijvoorbeeld onbegrip voor de strijd van moslima's voor het recht op een hoofddoek die zij met onderdrukking associëren. Ook vrouwen die langer in dienst zijn en in hun beginperiode veel hebben verdragen binnen de heersende mannencultuur van het bedrijf, tonen niet altijd begrip voor de strijd die moslims voeren voor erkenning en het aanpakken van racisme:

*Interviewer: Is er veel angst voor beschuldigingen van racisme?*

*X: Geen angst maar wel onderhuids bewustzijn of alertheid gezien die kaart wel al eens 'al te gemakkelijk' getrokken wordt. Je hoort wel eens "waarom wordt automatisch van vrouwen verwacht dat ze seksistische vrouwenmoppen om te lachen vinden (à la domme blondjes moppen) ? Maar als er maar een mop over een allochtoon... oei! kan dat wel?! Waarom is daar een verschil in benadering ? (HR-afdeling Antwerpen)*

## 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.

Binnen het diversiteitsbeleid van De Lijn wordt ontmoeting als bron gezien om minstens collegialiteit tot stand te brengen. Bij het aanwerven van allochtonen, werd deze ontmoeting door beleidsmakers niet als iets vrijwilligs gezien: een zekere mate van ‘dwang’ (in de vorm van streefcijfers) was nodig om diversiteit tot stand te brengen. Deze visie sluit aan bij de ervaring van de HR-dienst in Antwerpen:

*De introductie van de eerste allochtoonse medewerkers op de werkvloer, in samenwerking met VDAB, was een weloverwogen beslissing. Ik heb toen heel goed moeten nadenken over de werkomgeving, in het onderhoudscentrum of in een ploeg in het werkhuis, waar ga ik die plaatsen en waar niet, waar zeker niet. Waar is de grootste slaagkans en integratie mogelijk zodanig dat we dit verder kunnen uitbouwen? Want er zijn spijtig genoeg wel overtuigde Vlaams Belangers die dat ook niet onder stoelen of banken steken. Op die manier, op basis van positieve ervaringen, proberen door werken... en daar zijn we in geslaagd. (HR-afdeling Antwerpen)*

De ontmoeting zou vanzelf leiden tot een leerproces – en uiteindelijk tot een collegiale verstandhouding, mits geduld, minimale interventie en zelfs het uitzweten van noodzakelijke conflicten. We zien dat er inderdaad een veranderingsproces plaatsvond op de werkvloer de voorbije jaren.

*Het positieve, dat vind ik zeer belangrijk zelf, is dat men nu wel degelijk, de collega's onder elkaar zich wel goed voelen. Dat, ik weet het niet, er zijn wel heel veel nieuwe chauffeurs begonnen hé. Toen, 20 jaar geleden, waren het vooral de oudere chauffeurs die het er een beetje moeilijk mee hadden. Nu, de nieuwe generatie, die nu bij ons komt werken, we zullen het zo maar noemen, de nieuwe generatie staat er helemaal anders tegenover eigenlijk. Er zijn er natuurlijk altijd bij die gewoon zo blijven hé, die je niet kan veranderen, die veranderen nooit dus, maar op de werkvloer gaat het er zeer positief aan toe eigenlijk. (chauffeur)*

Het uitstromen van een aantal oudere collega's, de spreiding en toegenomen diversiteit onder allochtone werknemers spelen daarin een duidelijke rol. Het ‘shokeffect’ dat voorgaande generaties ervaren hebben, is voor steeds minder jonge chauffeurs aanwezig: vaak begaven zij zich al in een divers milieu voor de begonnen werken. In die zin draagt de ontmoeting met etnisch-cultureel ‘anderen’ buiten de werkvloer wel bij aan solidariteit in diversiteit bij De Lijn Antwerpen.

Ook de ontmoeting tussen verschillende generaties bevorderde leerprocessen. De vlottere omgang met diversiteit van jongere collega's vormde voor de middengroep die vast zat tussen de twee oude kampen pro en contra diversiteit, een nieuwe bron van inspiratie. De collegialiteit werd immers verder gezet, ondanks de diversiteit die eerder als bedreigend werd gezien door sommigen.

#### **6.4.1. Nuanceringen bij ontmoeting als bron van solidariteit in diversiteit**

Zoals eerder vermeldt, vormt de ontmoeting met 'lastige klanten' van buitenlandse herkomst ook een voedingsbodem voor angst en racisme, en ontstaan nog steeds conflicten omtrent gedrag van collega's dat als cultureel anders wordt getypeerd. Uitspraken als *"ik ben pas racist geworden toen ik hier begon te werken"* en *"op uw bus leer je de samenleving pas echt kennen"*, wijzen op de pedagogische kracht van (zelfs vluchtige) negatieve ontmoetingen. Ze verduidelijken echter ook dat deze leerprocessen niet noodzakelijk bijdragen aan onderling begrip of solidariteit.

Waar ontmoeting wel tot solidariteit leidt, lijkt steeds een sterke pedagogische inslag aanwezig. Ontmoeting wordt dan ingezet als instrument waarin een ervaringsgericht leerproces vormgegeven kan worden. Voorbeelden die vruchten afwierpen zijn de acties van Lijnrecht tegen Racisme en Respect op de Lijn waarbij vrijwillige chauffeurs in contact kwamen met jongeren die men als 'moeilijke klanten' ervoer. Gedeelde activiteiten (voetbal, bowling, bezoek aan een stelplaats,...) worden in deze interventies gekoppeld aan ervaringsuitwisselingen (cf. brunchgesprekken, tijdschrift) en reflectiemomenten (cf. studiedagen, vergaderingen, ...). Ook ontmoetingen tussen chauffeurs onderling op trefdagen en in sportactiviteiten, waren gericht op leren door ontmoeting vanuit een verbindende dynamiek.

Ook bepaalde chauffeurs realiseren zulke 'pedagogische ontmoetingen' ten opzichte van hun klant. De chauffeur die systematisch zijn stoel draait om passagiers te begroeten, vertelt dat hij soms moet uitleggen waarom hij dat doet aan mannen die zo'n gebaar niet gewend zijn vanuit machocultuur. Het zijn kleine gesprekken waarin veel vooroordelen worden ontkracht.

De voorbeelden die we zien op de werkvloer inzake ontmoeting als bron van solidariteit werpen twee bedenkingen op. Ten eerste is het mogelijk dat niet de ontmoetingen zelf, maar de mensen die de ontmoetingen aangaan het verschil maken. Een groot deel van de ontmoetingen is 'gedwongen', zoals de ontmoetingen met passagiers. Hoe die ontmoetingen verlopen hangt sterk samen met de bereidheid van de chauffeurs om open te staan naar anderen (als deel van de ontmoeting) en welke rol zij voor zichzelf zien als professional tegenover hun passagiers. Daarnaast zijn er mogelijkheden tot ontmoeting in bijvoorbeeld campagnes of interventies. Echter, de chauffeurs die hieraan deelnemen zijn vaak degenen die het meest gemotiveerd zijn om op een positieve manier met

diversiteit te leren omgaan. Chauffeurs met meer racistische opvattingen worden via de initiatieven niet bereikt.

*... de bedoeling van de trefdagen was om jongeren aan te spreken om met hen samen iets te doen. En je weet dat, jongeren doen vooral heel graag aan sport, en dan hebben we eigenlijk geprobeerd om via sport, van sportdagen te doen, voetbal, pingpong, darts enzovoort, en dat in samenwerking met de chauffeurs eigenlijk hé. Natuurlijk, dan heb je wel zo, welke chauffeurs zijn er voor geïnteresseerd? Dan voel je ook wel dat het altijd dezelfde groep is, eigenlijk misschien niet de mensen die je moet mee hebben om daar,... (lacht) Zij hebben al een vooroordeel om zij die al een vooroordeel hebben ook nog eens daar binnen te trekken en te zeggen: 'Zie eens, hier zitten de jongeren waar gij elke dag mee op de tram wordt geconfronteerd en nu ga je er eens samen mee voetballen'. Het zijn meestal de mensen die zelf die vooroordelen al een stukje kwijt zijn, die zeggen van goed wij nemen eraan deel. (voorzitter Lijnrecht tegen Racisme)*

Een tweede bedenking is dat positieve ontmoetingen ook eerder een 'afgebakend' effect kunnen hebben in plaats van een breder begrip of solidariteitsgevoel te veroorzaken. De positieve ontmoeting met één chauffeur of enkele allochtone collega's volstaat niet bij iedereen om de algemene tolerantie te verhogen, laat staan solidariteit op te wekken.

*[Op een feest van De Lijn zie je] het fenomeen van onze allochtoon is een goeie. Maar degene die ik niet ken is een slechte. Degene die ze kennen die confronteert hen met vooroordelen - je moet de ander kennen. Er zijn mensen die uitspraken doen waarvan ik denk 'zeg dat toch niet op die manier', en dan zie je dat zijn dochter gehuwd is met een Marokkaanse man, zijn kleinkinderen hebben een mooi kleurtje, maar die is wel gek van hen. Dat is fascinerend om te zien. (vakbondsmedewerker)*

## 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?

Plaats is op meerdere schalen van invloed op het ontstaan en doorgroeien van praktijken van solidariteit in deze case.

### 7.1. 't Stad: een grootstedelijke context.

Ten eerste maakt Antwerpen als cultureel superdiverse plek met een specifiek politiek klimaat, regio Stad als arbeidscontext uniek binnen Vlaanderen. Die specificiteit is zichtbaar in haar hoge diversiteitscijfers, persoonskilometers en het personeelsaantal, maar ook in het aantal incidenten van agressie of de personeelstevredenheid.

*We hebben nu net het eerste grote personeelstevredenheidsonderzoek gehad, en daar blijkt dat ook uit, wij scoren lager dan de andere entiteiten, op vlak van waardering; relatie met leidinggevenden, stress, vermoeidheid ook... Dat is logisch want het is hier iets stressier rijden dan aan de kust, maar we zitten niet zo goed eigenlijk. (directeur Antwerpen)*

De grootstedelijke uitdagingen waarmee iedere chauffeur te maken krijgt, creëren een band onder collega's. Mobiliteitsdruk, krapte op het openbaar vervoer en in de publieke ruimte, sociale spanningen, normvervaging, besparingen en een eindeloze veelstemmigheid in de onderhandeling over gepaste gedragsregels binnen een snel veranderende samenleving; de chauffeur-in-de-stad komt in zijn job in aanraking met de meest actuele thema's in het bredere maatschappelijke debat.

Ook het behoren tot 'de stad' zelf, creëert een gedeelde identiteit onder chauffeurs van diverse herkomst. Op de werkvloer wordt in gesprekken bijvoorbeeld regelmatig onderscheid gemaakt tussen chauffeurs 'van den buiten' tegenover 'echte Antwerpenaars'. Ook het clichématige Antwerpse chauvinisme wordt lachend gedeeld tussen collega's van diverse herkomst. Zo dient een chauffeur met Marokkaanse roots haar oudere collega tijdens een observatie van antwoord in een gesprek over diversiteit:

*Ik ben een echte Antwerpse madame, zenne, geboren en getogen, just gelijk jij, alleen een beetje knapper (lacht). (chauffeur)*

De praktijken die we zien omtrent de strijd tegen racisme/discriminatie en de verhoudingen tussen chauffeurs en hun passagiers, zijn ook te begrijpen als een product van de lokale context. Migratie en onveiligheid zijn er al langere tijd een gevoelige en gepolariseerde politieke thema's, waarin met name de aanwezigheid van een relatief grote groep personen van Marokkaanse herkomst in het verleden regelmatig openlijk werd geproblematiseerd in politiek discours en media. De gepolariseerde verhoudingen en sociaaleconomische realiteit van een toenemende stedelijke (gekleurde) armoede dringen ook door tot op tram en bus. Die lokale context maakt dat chauffeur-in-de-stad door vrijwel alle actoren als een extra uitdagend beroep wordt gezien, waarbij ondersteuning en training welkom is. Dat deze nood niet voldoende wordt ingevuld, uit zich in kritiek op de geringe aandacht vanuit de directie ervoor en creëert solidariteit onder chauffeurs vanuit een onderlinge afhankelijkheid.

## 7.2. Wijken, straten, trajecten

Een tweede schaal zijn de straten en wijken in de stad. De betekenis die chauffeurs geven aan verschillende plaatsen in de stad, zijn in vele gevallen te linken aan de breuklijnen in solidariteit die we op de werkvloer zien. Het gedrag en uiterlijk van cliënteel aan bepaalde haltes staan symbool voor de veranderende wereld die de stad is. Het stuk Turnhoutsebaan intra muros wordt bijvoorbeeld in meerdere gesprekken aangehaald wanneer diversiteit besproken wordt. Voor de ene chauffeur vormt deze drukke, superdiverse winkelstraat een nachtmerrie die de verloedering van de samenleving weerspiegelt, voor de andere is ze een boeiende plek vol verrijkende ontmoetingen waar vormen van solidariteit in diversiteit zichtbaar zijn in sociale omgang en infrastructuur.

*Er was een chauffeur en die kwam op de Turnhoutsebaan en er was weer miserie rond buggies, en discussies en zever... allez, er staat letterlijk (in het meldingsverslag, nvdr): 'Het is altijd hetzelfde met die bende bruine makakken en ... ' Dus een chauffeur die schrijft dat OP PAPIER, hé! Dat wil al ten eerste iets zeggen over hoe diep dat het zit; 'En weet je wat, ik pak geen buggies niet meer mee!' Allez, zo simpel is dat natuurlijk niet, ik pak geen buggies niet meer mee. En er staat ook een vakje bij 'mogen we u contacteren' want als chauffeurs soms echt slachtoffer zijn, dan ... 'Nee zolang dat je hier niks doet aan die bende vuil bruin makakken... moete mij niet bellen' (...) dat is de hel hé, dat moet de hel zijn voor die mensen. Die moeten een kilo verliezen op één ritje Turnhoutsebaan. (directeur Antwerpen)*

Klanten van diverse origine en leeftijd helpen er elkaar – ook wel eens om een bus of tram tegen te houden voor aanrennende passagiers – en er is een intensief sociaal gebruik van de publieke ruimte en het openbaar vervoer waar te nemen.

De eigen karakteristieken van een vast parcours creëren een band: soms ontstaan hechte banden tussen chauffeurs van eenzelfde lijn. De gedeelde materiële infrastructuur speelt daarin een rol, zoals eerder besproken. Ook de aanwezigheid van bepaalde groepen en personen op één locatie of lijn, creëert soms een uitgesproken plaats/lijnggebonden identiteit. Deze wordt soms actief onderhouden door insiders én outsiders via discours (bijvoorbeeld over ‘moeilijke’ en ‘probleebuurtten’ of ‘interessante straten’) of gedrag. Met de jaren, krijgt een chauffeur immers meer keuzevrijheid over diensten en trajecten. De mogelijkheid om bepaalde wijken en rijtijden te vermijden of frequenteren, maakt de nabijheid met passagiers iets minder ‘gedwongen’, wat aanleiding geeft tot positieve identificaties met gekozen trajecten en reizigersprofielen.

*'Oep maain laain' zeg ik soms, hé (lacht). Wel, ge hebt een affiniteit met die lijn. Waarom heb je gekozen voor die lijn? Er zijn mensen die de 30-34 kiezen, omdat dat aflos is aan de garage, omdat ze in die buurt wonen, omdat dat makkelijk is... Er zijn mensen die voor die lijn kiezen omdat dat een technische lijn is, of dat dat een lijn is waar je veel kleuren ziet (...) Dus... ja, dan is de vraag, waarom die affiniteit? Elke lijn heeft zijn identiteit, en de mensen die voor een bepaalde lijn kiezen, ja, die kiezen ook voor dezelfde zaken, en vandaar. (chauffeur)*

Een binding tussen alle partijen is echter dat chauffeurs en passagiers die door deze of gelijkaardige straten rijden, graag zouden willen dat de doorstroming en overbezetting van het openbaar vervoer er worden aangepakt. Ook die gedeelde materiële nood is eigen aan stedelijkheid.

Bepaalde interventies spelen in op de stigmatisering van bepaalde plaatsen in de stad. Een eerste voorbeeld is een vroegere samenwerking tussen Samenlevingsopbouw, chauffeurs en de Respect-organisatoren rond conflicten met jongeren op een plein in Deurne. Na vooronderzoek door de medewerkers van Objectief vzw en het opzetten van samenwerkingsverbanden, werden meerdere activiteiten, zoals brunches en sportwedstrijden in de buurt van het plein georganiseerd die de spanningen tussen jongeren op het plein en chauffeurs ontmijnden.

Het tweede voorbeeld is dat men vanuit de Antwerpse directie diversiteit en stedelijkheid wil uitspelen als een troef in de promotie van het openbaar vervoer. De directeur geeft aan dat daartoe ook aan de beeldvorming van chauffeurs over stad gewerkt moet worden:

*'Dus ik ben er echt van doordrongen, één, dat we er iets mee moeten doen, dat we het moeten bespreekbaar maken, maar twee, al mijn chauffeurs moeten weten wat de Turnhoutsebaan is. Ja, die moeten weten wat de Handelsstraat is, en die moeten daar genuanceerd over leren nadenken. Ik heb bewust mijn eerste nieuwjaarsfeest met het bedrijf, vroeger was dat er niet, dat was alleen met de bedienden in de sporthal hier, gezegd, kom, iedereen, chauffeurs, techniekers, iedereen, De Roma (een cultureel centrum gelegen op de Turnhoutsebaan, nvdr.). De Roma afgehuurd, en dit jaar terug hé. (directeur Antwerpen)*

### 7.3. De werkplek als ontmoetingsplaats

Een derde schaal waarop plaats praktijken van solidariteit genereert, zijn de stelplaatsen als ontmoetingsruimte voor uitwisseling en onderlinge steun tussen collega's. Hun locatie, infrastructuur en sociale samenstelling hebben eveneens invloed op praktijken van solidariteit. Doordat chauffeurs overplaatsingen kunnen aanvragen en naarmate hun anciënniteit vordert voor vaste lijnen kunnen kiezen, blijkt dat gelijkgezinden min of meer op eenzelfde stelplaats en lijn terecht kunnen komen. Zo is de diversiteit op stelplaats Linkeroever aanzienlijk kleiner dan die op het Kiel, en zijn 'De Moskee van de Lijn', en 'De Roze Stelplaats' bijnamen voor stelplaatsen op basis van hun sociale samenstelling waarin respectievelijk het aantal islamitische en homoseksuele chauffeurs groter zou zijn (geweest) dan elders.

Personen met een gatekeeper- of onthaalfunctie, zoals de portiers die elke stelplaats bemannen en met iedereen contact hebben, maar ook anderen die vrijwillig een sociale rol opnemen, zijn bepalend voor de sfeer en solidariteit. Een voorbeeld vinden we in de aanwezigheid van de voorzitter van Lijnrecht tegen Racisme in Hoboken:

*Ik sprak elke Marokkaan of Turk die hier binnen kwam daarover aan. De laatste jaren ook niet meer, maar dat in het begin wel dat ik daar iedereen over aan sprak. En dat gebeurt nu nog, dat er iemand binnenkomt en dat een andere Marokkaan zegt: 'Hier, (...) dat is dus ook een moslim en dat is dus dat en als er iets is...' Dus zelf al spontaan beginnen vertellen van we hebben hier iemand die ook wel achter ons staat, die ons verdedigt eigenlijk. (chauffeur)*

Faciliteiten zoals de inrichting van de eetzaal, zetels en een pingpongtafel mediëren sociale contacten en geven aanleiding tot hechtere banden en toegevoegde betekenis aan deze plaatsen. Een aantal vakbondsvertegenwoordigers pleit sterk voor het stimuleren en vrijwaren van die sociale functie van stelplaatsen. Het belang van stelplaatsen voor onderlinge verbondenheid blijkt ook uit hoe wordt gesproken over de veranderingen die plaatsvonden door reorganisaties.

*Dat is echt heel hard veranderd. Vroeger kwamen mensen elkaar daar tegen en nu niet meer. (RODL-coördinator)*

*[Zurenborg] is dan nog een stelplaats waar er nog wat contacten onder de mensen zijn omdat er hier verschillende buslijnen in de buurt, daar aan Berchem station en hier onder de brug, elkaar aflossen, zodanig dat er een verloop is van chauffeurs. Maar er zijn stelplaatsen waar je binnen komt en waar dat je amper volk ziet nog hé. Dus bijvoorbeeld, daar aan de Metropolis, punt aan de lijn, daar gaat ge in den dag, praktisch niemand zien. Dat is daar zo dood als een pier hé, dus dat bepaalt natuurlijk ook een beetje de sfeer in een stelplaats, als er natuurlijk weinig onderlinge contacten zijn. Daar ga je ook geen pingpongtafel zien... (chauffeur)*

Ook de grootte van een stelplaats is van invloed op de banden die er ontstaan. In kleinere stelplaatsen kent men zijn collega's beter, en nemen meerdere personen verantwoordelijkheid op voor de sfeer binnen de groep. Er wordt dan ook onderhandeld over gedragsnormen binnen de groep. Naarmate de stelplaats groter en drukker bevolkt is, wordt het groepsvormingsproces onder collega's selectiever en wordt het groepsgevoel kleiner. Het is immers quasi onmogelijk om met iedereen op de stelplaats een persoonlijke band te ontwikkelen en het wordt logisch en niet als storend gezien dat men zich met een groepje gelijkgezinden omringd.

*Bij buschauffeurs is het ook een veel grotere groep, die samen in één plek zit. De tramchauffeurs zijn nu verdeeld over Hoboken, PAL en Deurne. Op drie plekken zitten al die trams bij elkaar, dus je zit al met een serieuze verspreiding, en bij de bussen is dat geconcentreerd op één plek. En dan krijg je natuurlijk [klikjes]... dat is ook een grotere groep. (RODL-coördinator)*

Ook het gebrek aan faciliteiten, bijvoorbeeld voor het gebed van moslimcollega's, beïnvloedt solidariteitspraktijken en breuklijnen. In Hoboken bidden moslims bijvoorbeeld achterin een gang tussen een muur en de achterste rij chauffeurskastjes (zie foto). De ruimte is net groot genoeg voor één persoon. Men richt zich naar Mekka, en plaatst een stoel voor zich, opdat anderen niet tussen het gebed en Mekka zou doorlopen. Er ligt een bidmatje op de verwarming en een kalender met bidtijden hangt er tegen de muur.



Hoewel het gebed relatief kort is en slechts op een aantal momenten per dag wordt uitgevoerd, werd deze minimalistische inrichting in het verleden door enkelen gezien als een bedreigende claim op de ruimte. Het is dan ook een relationele plek: de verbondenheid van de kleine bidplek met de buitenwereld is groot in haar associaties. Ze staat voor het recht op godsdienstbeleving en de band met Mekka en Allah voor de ene, maar voor de andere

voor de weigering om zich aan te passen, islamisering en de teloorgang van de eigen cultuur. Een conflict met een controleur die ooit een bidmatje in de vuilbak gooide, versterkte de symboliek van deze plek:

*Begrijp goed genoeg, als je dus zoiets doet, dat is bij mensen het bloed onder de nagels halen, om te zeggen van: je gooit zo maar iets weg, dat voor ons een heel belangrijke dingen is, religieus gezien natuurlijk. Er staat ook een Kerstboom met Kerstmis in de portiersloge. Er staat wel geen Kerstmanneke of Jezus in, maar die mensen zouden ook kunnen reageren van ... (chauffeur)*

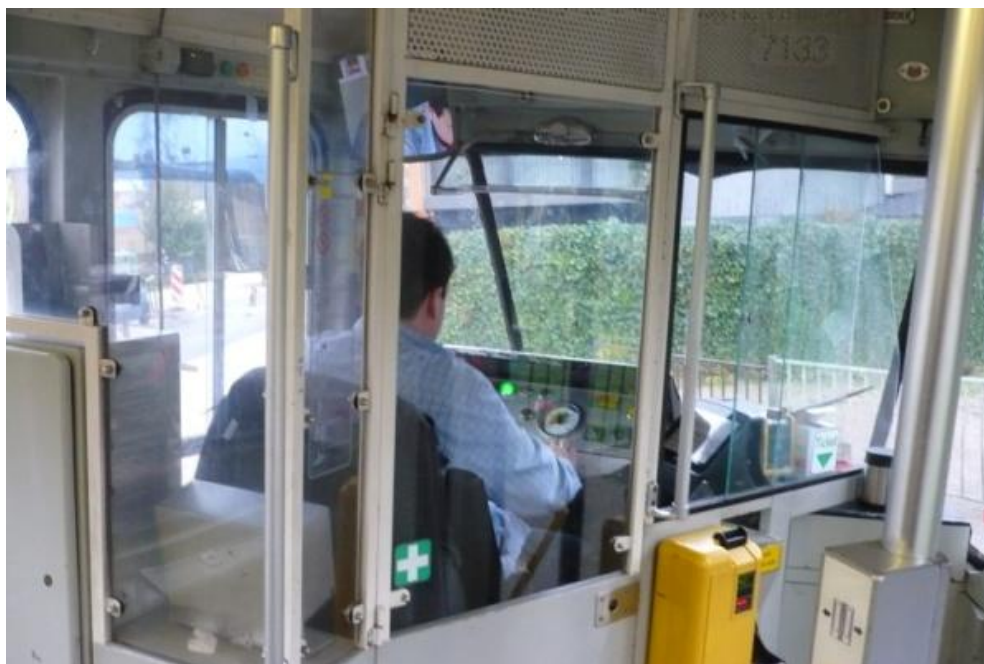
#### **7.4. Tram en Bus**

Een vierde en laatste plaats die we als relevant zien, zijn tram en bus zelf, waar praktijken van solidariteit in diversiteit tussen chauffeur en reizigers, en reizigers onderling tot stand kunnen komen. Het zijn bij uitstek relationele plaatsen waarin vrijwel letterlijk de hele wereld binnenstapt. De mondigheid van klanten die online klachten (en af en toe complimenten) plaatsen, maken dat de virtuele wereld steeds meer deel wordt van de interacties op deze plaats. Ook hier zijn zowel de sociale rol van de chauffeur als de gedeelde materiële context van invloed op de onderlinge solidariteit die al dan niet ontstaat door het samenzijn in diversiteit op deze plaats:

*Als het gaat over interactie tussen reiziger en chauffeur, dan zie je: lijnen waarvan de snelheid van uitvoering... technische lijnen door smalle straatjes, daar is die interactie groter. Terwijl dat je lijnen hebt, gelijk als in den tijd den 28, dat zijn zo rechte stukken, goe volle petrol doorgeven, daar had je praktisch geen interactie. Heel eigenaardig. (chauffeur, interview)*

Ook de inrichting en faciliteiten (bv vervoersbewijsautomaten en online informatieverstrekking) op bus en tram komen aan bod in de gesprekken over solidariteit in diversiteit, omdat ze bepalend zijn voor het soort 'plaats' dat men ervan kan maken als chauffeur. Een aantal sociaal geëngageerde chauffeurs waarschuwt voor 'het loketeffect' als neveneffect van de tendens naar meer afgesloten stuurposten en langere bussen en trams. Ze wijzen op een veranderende rol en houding van chauffeurs die hun contact met de klant verliezen of het risico op dehumanisering van chauffeurs in afgesloten stuurposten).

*Ik vind dat er heel veel problemen die gerelateerd zijn aan agressie, respect, die dingen, dat zijn problemen die volgens mij rechtstreeks voortvloeien uit het feit dat de mensen die achter het stuur zitten, zowel als De Lijn, want die is daar medeplichtig aan, dat de mensen die achter het stuur zitten, deel worden van de machine. En dan krijg je geen 'Anerkennung' meer, hé, gelijk dat ze dat zo schoon zeggen in het Duits, dat je ook iemand zijn. Als je u deel laat uitmaken van een machine, dan is het hek van de dam, dan weten ze u te vinden. (chauffeur, interview)*



Boven: Leerling-chauffeur in stuurpost van de oude PCC-tram

Onder: Interieur nieuwe trams, met meer afgesloten stuurpost

Bron: [Delijn.prezly.com](http://Delijn.prezly.com) – foto credit Bombardier



## 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.

Binnen deze case zien we leerprocessen bij chauffeurs over de omgang met klanten en collega's, bij klanten tegenover chauffeurs en bij professionals inzake hun interventies.

### **8.1. Leerprocessen rond het omgaan met klanten**

Een belangrijk leerproces bij chauffeurs is de omgang met hun diverse klanten. Dit leren heeft tot doel dat chauffeurs leren omgaan met de spanningen die inherent zijn aan het gedwongen samenzijn op bus en tram. Dit is een grotendeels individueel leerproces; iedere chauffeur leert uit ervaring welk gedrag wel of niet tot een wenselijke situatie leidt. Die wenselijke situatie is subjectief en hangt sterk samen met eigen vaardigheden, persoonlijkheid en wereldbeeld. De persoonlijke doelen van het leren verschillen dan ook sterk; voor de ene chauffeur primeert het vermijden van conflict, voor de andere is stiptheid primair, en weer iemand anders stelt verrijkende sociale contacten op een eerste plaats.

#### **8.1.1. Informele leerprocessen op de werkvloer over de omgang met klanten**

Het leren omgaan met klanten, komt grotendeels niet voort uit kwalificatie binnen een formeel leerproces, maar wordt gaandeweg en levenslang door socialisatie en subjectivering verworven. Bij zowel lesgevers in de chauffeursopleiding, zelf ook chauffeurs, als andere chauffeurs leeft het gevoel dat men nooit genoeg voorbereiding kan bieden en dat men altijd deels 'voor de leeuwen' wordt gegooid. De ervaringen die collega's delen op de stelplaatsen en bij ontmoetingen, zijn een belangrijk deel van het leerproces, zowel bij nieuwere als meer ervaren collega's. De interactie met klanten wordt doorverteld, en heel wat advies en visies worden uitgewisseld bij ontmoetingen. Ook controleurs waarschuwen en geven tips wanneer ze langskomen. Afhankelijk van bij welk groepje collega's een chauffeur aansluiting vindt, weegt deze socialisatie meer of minder door op het subjectiverende leerproces dat hij doormaakt in interactie met klanten en is de dynamiek normerend, verbindend of onderbrekend.

*Toen ik nog niet zo lang bezig was reden er eens wat collega's mee om op één punt te beginnen. Ik draaide mijn stoel bij elke halte om passagiers te begroeten – ze lachen ermee dat ik dat nog altijd doe. Eén van die collega's zei toen: 'Wat denk je eigenlijk te bereiken daarmee? Over een jaar zullen we nog eens klappen, als je op je gezicht gekregen hebt. (chauffeur, participerende observatie rit)*

In de groepjes chauffeurs her en der op de stelplaats wordt dan ook op heel verschillende wijzen gepraat over het gedrag van klanten. De ervaringen en verhalen van op de werkvloer kleuren als het ware de bril waardoor men naar de realiteit kijkt en de mate waarin men open staat voor interacties die zelfreflectie en leren mogelijk maken.

### **8.1.2. Formele leerprocessen vanuit De Lijn over de omgang met klanten**

Vanuit De Lijn wordt ingezet op het leerproces op verschillende manieren. Nieuwe chauffeurs krijgen al bij hun opleiding enkele lessen mee van hun lesgevers, zelf ervaren chauffeurs. Het sociale aspect van het beroep, waarin chauffeurs leren omgaan met de vele verwachtingen en uiteenlopende gedragingen van klanten, staat in de opleiding echter niet centraal, al is de aandacht hiervoor ook afhankelijk van de lesgever. Sommige lesgevers geven aan dat hun impact op het leerproces van nieuwelingen beperkt is, en proberen nieuwelingen vooral weerbaar te maken tegen al te sterke, negatieve socialisering. De strafste verhalen gaan immers het sterkst rond, en de angst op de werkvloer is aanstekelijk.

*Op den duur bereid je je daar wel op voor, als je dat hoort van die heeft dat meegemaakt, en die zus en zo. Dan denk je wel eens na van wanneer zal het mijn beurt zijn. Maar zo mag je niet denken zeker?*  
(chauffeur)

Men zet dan in op verbindende dynamieken jegens de klant, en onderbrekende dynamieken jegens collega's.

*Tijdens de rijopleiding van een jonge tramchauffeur-in-spé observeer ik hoe zijn lesgever hem voordoet hoe je klanten hartelijk begroet. Hij geeft daarnaast regelmatig advies over op welke klanten hij wel of niet kan wachten binnen zijn tijdschema, en complimenteert hem wanneer hij op eigen initiatief de deuren opent voor een aanlopende dame. Wanneer ik vraag aan de jongere chauffeur wat voor chauffeur hij denkt te worden, antwoordt deze: 'Een rustige, denk ik'. De lesgever zegt: 'dat is goed, je moet vooral je eigen stijl vinden, je eigen manier van chauffeur zijn'. (excerpt participerende observatie, december)*

De Lijn zet middels (interne en externe) opleidingen en regels ook in op de omgang met de diverse klant, vanuit de insteek 'sociale veiligheid'. Vanuit het agentschap is klantgerichtheid belangrijk om het openbaar vervoer kwalitatief sterker te maken en het reduceren van het aantal incidenten verhoogt de efficiëntie op meerdere vlakken. Ontevredenheid, stress, trauma's of verwondingen leiden immers tot ziekteverzuim en personeelsverloop.

Zoals een aantal voorgaande quotes ook al verduidelijkten, stuiten vormingen vanuit de directie echter op scepticisme van veel chauffeurs, omdat de lesinhouden als normerend worden ervaren en niet altijd aansluiten bij hun leefwereld. Dit gegeven versterkt de onderlinge afhankelijkheid van chauffeurs in hun leerprocessen.

*Al die vormingen en zo, nu is er zo één van omgaan met je klant, dat is misschien wel goed dat ze dat doen. Maar als ik eerlijk ben, heb ik het daar ook wel mee gehad of zo. En dan zeggen ze dat je dit moet doen en dat en meer zo en oogcontact, en dat zal allemaal wel kloppen dat dat belangrijk is, maar ik doe dit al zo lang... ik denk eigenlijk ook niet dat ik nog mijn manier kan veranderen.*  
(chauffeur)

### **8.1.3. Respect: reflectie en bespreekbaarheid stimuleren bij klant & chauffeur**

De Respect-werking vertrekt zowel vanuit een verbindende als doorbrekende dynamiek, en richt zich bovendien op leerprocessen bij beide partijen in de interactie. De verschillende interventies zetten met name in op ervaringsleren om het bewustzijn bij chauffeurs te vergroten omtrent de rol van de chauffeur. Het doel is om reflectie te stimuleren op het eigen gedrag en nieuwe vormen van gemeenschappelijkheid naar voren te brengen. Vanuit de ontmoetingsactiviteiten van Lijnrecht tegen Racisme leerde men dat daarmee niet de groep werd bereikt bij wie men het liefst een (onderbrekend) leerproces in gang wilde zetten rond het omgaan met diversiteit. De aanpak van Respect op De Lijn ging daarom verder met een algemenere insteek waarin diversiteit minder expliciet aanwezig is, maar waarmee een bredere groep chauffeurs aangesproken kon worden en de collectieve dialoog over de rol van de chauffeur jegens zijn klant kon worden opgebouwd. De campagne gebruikt korte bevragingen van chauffeurs om hen te laten reflecteren over die rol, organiseert studiedagen en participatiemomenten voor een groep 'ambassadeurs' die het thema mee bespreekbaar kunnen maken op de werkvloer en verweeft de communicatie over deze processen met een wedstrijd voor reizigers. Door het bespreekbaar maken van thema's die voortkomen uit de omgang met diversiteit op bus en tram, worden individuele leerprocessen op een collectief niveau geheven. De coördinator van de Respect-campagne ontwikkelde deze aanpak op basis van de inzichten van 'La pédagogie de l'antiracisme' van Monique Eckmann en Miryam Eser Daviolo (2002).

*Het grote basisprincipe is het zorgen voor een gemeenschappelijk belang, een gemeenschappelijke basis. En wat is die gemeenschappelijke basis? (...) Die chauffeurs opereren in een stedelijke context waar er superdiversiteit is, waar het op de rand zit van dat de majority minority wordt hé. (...) Maar binnen de chauffeursgroep geldt: een chauffeur wil op een convenabele, veilige, rustige manier zijn job*

*doen. Dat is de basis. Hoe kan dat? Door wederzijds respect. Dat is dus eigenlijk het punt, de modus vivendi van waar iedereen het over eens is, in principe toch, en dat is de basis van waarop men werkt, en op die basis pak je dan ook het element aan van hoe pak je diversiteit aan op uwen bus, maar ook in de chauffeursgroep. (initiatiefnemer Respect op De Lijn-campagne)*

Dit pedagogisch project steunt op continuïteit en participatie, wat niet makkelijk te realiseren is vanuit een externe vzw en binnen een campagnestructuur. Er is dan ook kritiek (ook zelfkritiek) te horen over de impact en het bereik van de campagne. Aan de vraag naar een meer structurele inbedding van de aanpak om tot nieuwe omgangsvormen met diversiteit te komen, werd recent gehoor gegeven door de Antwerpse directeur. De vzw zou de komende twee jaar het nieuwe diversiteitsbeleid mee vorm geven.

Ook passagiers leren over gedragsregels op het openbaar vervoer van opvoeders, elkaar en de chauffeur. Ook het vormen van een beeld over wat een chauffeur al dan niet is en doet, behoort tot het leerproces, iets wat in de laatste Respectcampagnes sterker aan bod kwam.

#### **8.1.4. Chauffeurs in een pedagogische rol**

Met betrekking tot solidariteit in diversiteit nemen chauffeurs zelf soms al spontaan een pedagogische rol op ten opzichte van hun klanten. In interviews en informele gesprekken wordt regelmatig ingegaan op de opvoedende taak die men heeft.

*Ik werd in den tijd ook nog geconfronteerd met een jongere, en die was zijn [middel]vingerke aan het opsteken. Toen was ik gewoon als reiziger op de tram, met mijn uniform aan. Natuurlijk, dat is een herkenningsteken, dat hele uniform: die vinger omhoog, en die kerel aan het roepen... Een paar dagen nadien zat die kerel op mijnen tram. En het was ramadan eigenlijk. En die stapte op en ik zeg 'Jongen kom eens even, ik moet u nog eens even aanspreken'. Ik zeg 'je weet toch welke periode we nu zijn? het is ramadan. 'Jaja' zegt die, ik zeg 'enkele dagen geleden heb ik u daar bepaalde dingen zien doen tegenover mij, ik zeg ah, ja, weet je, dat je tegenover je broeder op die manier... En toevallig komt er ook een meisje, 'ik ben zijn zus' zegt ze. Ik zeg, blijf maar even hier, dan kun je even meeluisteren... Toen op die manier heb ik dat aangepakt. Dat lukt natuurlijk niet altijd. Je moet...okee, ik weet dat dat soms niet gemakkelijk is, maar daar gaat het hem ook over, van hoe pak je zo'n dingen aan? (chauffeur)*

## 8.2. Leerprocessen over de omgang met diversiteit op de werkvloer

### 8.2.1. Leren uit conflict?

Bij verschillende actoren bestaan uiteenlopende visies over in hoeverre het creëren van een context van gedwongen nabijheid in diversiteit waarin deze leerprocessen plaatsvonden op zich als professionele interventie gezien kan worden. Vooral over de rol van de (voormalige) Antwerpse directie lopen de visies bij verschillende actoren uiteen. Ondanks een bijna 'laissez-faire' houding ten aanzien van conflicten rond diversiteit, werd de facto wel diversiteit geïnstalleerd die aanleiding gaf tot diverse leerprocessen. Door de etnisch-culturele homogeniteit op de werkvloer van bovenuit te doorbreken, ontstond dan ook een onderbrekende dynamiek. Op niveaus verder af van de werkvloer, wordt retrospectief vastgesteld dat die aanpak ook ten dele vruchten afwierp. De tijd van de grote conflicten lijkt voorbij.

Bij chauffeurs die moeite hadden/hebben met de instroom van allochtone collega's op de werkvloer zien we een leerproces met betrekking tot de omgang met diversiteit en verandering. Waar aanvankelijk verzet aanwezig was, dat zich soms uitte in openlijk racisme, blijkt bij velen het inzicht verworven te zijn dat het voor allen aangenamer werken is zonder conflicten. Openlijk racisme werd daardoor minder aanvaardbaar.

*Ik werk in de stelplaats van Hoboken, en het is daar echt wel fijn werken, de collega's hebben een goede band onder elkaar. Er zijn wel conflicten geweest, maar nu komen de meeste mensen toch wel echt goed overeen. Van die ruzies over bidden en zo, dat is toch meer iets van vroeger vind ik. We zien haast niet meer dat er gebeden wordt en zo, dat is ondertussen echt niet zo'n punt meer. (Chauffeur)*

*Ik distantieer me wel van een aantal collega's die racistische praat verkopen onder elkaar. Als ze zo beginnen, dan stap ik gewoon weg, daar wil ik niks mee te maken hebben, daar haal je problemen mee op je nek. (chauffeur)*

Ook de acceptatie dat heersende gebruiken daardoor wel eens veranderd kunnen worden, is daar onderdeel van:

*'Als je gewoon correct omgaat met mensen, heb je geen problemen hé. Vroeger was er bijvoorbeeld ruzie omdat allochtone collega's op reserve altijd eerst werden buiten gestuurd bijvoorbeeld, nu doen we dat per nummer, en dat scheelt wel.'* (portier, voormalig chauffeur)

Dit leerproces lijkt vooral het gevolg van confronterende ervaringen van polarisering op de werkvloer en een trage socialisering in een nieuw gevormde sociale gemeenschap. De confrontatie met polarisering leidde tot subjectivering: individuele chauffeurs onttrokken zich aan het debat om een

neutralere tussenpositie op te zoeken die meer leefbaarheid zou brengen en wijzigden daarmee de collectieve gebruiken binnen de Lijngemeenschap.

Actoren die dichter bij de praktijk staan zien echter dat de kloof tussen allochtonen en autochtonen op de werkvloer rond een aantal thema's net werd bestendigd, mede doordat racisme op de werkvloer niet consequent wordt gesanctioneerd. Chauffeurs en vakbondsmedewerkers geven tijdens interviews regelmatig (soms aarzelend) aan dat ze weet hebben van collega's en leidinggevenden die soms over de schreef gaan met racistische uitlatingen en pestgedrag. Meldingen werden in het verleden wel opgenomen in persoonlijke dossiers van werknemers, maar bleven vaak zonder gevolg.

Ook de nieuwe directeur kreeg snel hoogte van die situatie vanuit zijn contact met vakbonden en allochtone werknemers en verwijst naar pestdossiers die expliciete verwijzingen naar racisme bevatten, maar zonder gevolg bleven.

*En doordat het niet opgepikt wordt, krijg je hier, heel snel, uiteraard spanningen op de vloer. (directeur Antwerpen)*

Met name vanuit de vakbonden is de kritiek groot dat het aan opvolging, begeleiding en duidelijke regels met consequente sancties ontbreekt. Daarmee uit men de nood aan interventies vanuit een normerende dynamiek, wat als taak van de directie wordt gezien. De nieuwe directeur bracht door zijn gevoeligheid voor discriminatie en uitgesproken anti-racistische houding hoop op verandering. Dat hij overging tot het ontslag van een chauffeur wiens dossier doorspekt bleek met racistisch geïnspireerde incidenten, versterkte deze perceptie. Pratend over zijn argumentatie om een duidelijk en consequent anti-discriminatiebeleid te voeren en desnoods normerend op te treden, geeft hij aan:

*Maar het grote probleem is eigenlijk, en dat is een heel plat businessargument: Wij kunnen ons dat niet permitteren, nog los van het ideologische, maar dat is gewoon levensgevaarlijk want chauffeurs raken in vetes. Die komen elkaar tegen, zeker chauffeurs op straat met die bussen, en die kunnen vanalles doen hé. (directeur Antwerpen)*

Om een beter diversiteitmanagement vorm te geven, werd in de loop van het onderzoek door de nieuwe directeur geluisterd naar de visies en leerprocessen van de verschillende actoren. Dit gegeven bleek vernieuwend en uitdagend. Zo leidde de vraag om een visienota te becommentariëren over bidden op de werkvloer ook binnen bijvoorbeeld de vakbonden tot nieuwe debatten.

### 8.2.2. Leerprocessen bij professionals

De actieve zoektocht naar de juiste aanpak in de omgang met diversiteit, maakt duidelijk dat ook bij professionals leerprocessen plaatsvinden hebben omtrent het stimuleren van solidariteit in diversiteit.

Dat het opleggen of forceren van een leerproces rond diversiteit bij chauffeurs niet steeds als rendabel wordt gezien, is bijvoorbeeld ten dele gevolg van een leerproces bij enkele (centrale) directieleden die in het verleden wel probeerden in te zetten op diversiteit. Men wijst op het aanwezige scepticisme bij chauffeurs, maar ook op het geringe draagvlak bij leidinggevendenden in het verleden op verschillende niveaus om de houding van chauffeurs naar klanten of collega's actief te managen.

*Er is wel wat weerstand geweest hé. (...) die opleiding voor de chauffeurs [die nooit is doorgegaan], dat heb ik daar niet verteld, dat is gewoon: we zijn begonnen met de leidinggevendenden, en er was daar zodanig veel weerstand, animositeit...en dan hebben we gezegd: voorlopig gaan we daar mee stoppen met die opleiding. [...]Van de leidinggevendenden die dat niet wilden volgen, die dat allemaal onnozel vonden... er werd daar praat verteld die neigde naar het racistische toe. We hadden natuurlijk contact met de trainer, er werden daar zaken verteld in die training ... ja. (Voormalig Afdelingshoofd ontwikkeling & organisatie centrale directie)*

Daarnaast werken professionals met eerstelijnscontacten vaak vanuit een vertrouwensrelatie, wat tot spanningen leidt wanneer zij normerend optreden. 'Politieke correctheid' en te veel reguleren worden vanuit hun ervaring als nefast gezien voor het nodige leerproces, dat gewoonlijk als een gewenning of aanpassing wordt verwoord.

Er is een besef dat de chauffeur meer dan de doorsnee professional te midden van diversiteit leeft, beweegt en werkt. In dat reflectieproces stelt men vragen over de eigen positie van waaruit men aan probleemdefiniëring doet en wat dit betekent voor het opnemen van een pedagogische rol:

*Dus dat is dubbel: langs de ene kant is het een publiek dat veel verder staat in het aannemen van diversiteit, zonder dat ze het weten, het zit in hun gezinsbanden, in hun vriendenkring, op hun werk. De enige allochtonen die hier (op de vakbond werken) zijn degene met de bezem [poetspersoneel, nvdr] bij wijze van spreken. Dat moeten we eerlijk zeggen: zij zitten er midden in. En toch ervaren WIJ dat als een probleem hoe ZIJ daarmee omgaan. (vakbondsmedewerker)*

De spanning tussen vertrouwen enerzijds, en een belerende rol anderzijds, leidt tot afwegingen om zonder roloverschrijding toch een stap verder te gaan:

*De problemen die er zijn, en daar mag je niet blind voor zijn, en heel vaak weten de mensen die achter het stuur zitten niet hoe ze daarmee moeten omgaan. Wij weten dat ook niet. Ik heb al zoveel teksten gelezen en teruggerepen naar studies, maar wij weten het ook niet. En dus plagen ze me wel eens; 'ik had daar weer nen tsjoek hé, op mijn bus!' en dan doe ik (klikkend geluid) om die grens aan te duiden, maar tegelijk hoed ik me ervoor om niet al te politiek correct te zijn, want als ik dan ga zeggen 'gij vuile racist', dan draag ik totaal niet bij aan de oplossing voor het probleem. (vakbondsmedewerker)*

We zien dat verschillende personen vanuit een inschatting van die situatie wel informeel en via kleine interventies ingrijpen op negatieve houdingen tegenover diversiteit. Het gaat om 'kleine' interventies – ze wijzen bijvoorbeeld mensen terecht die veralgemenende uitspraken doen.

*... ik heb ook tegen de medewerkers gezegd van: kijk, je kunt toch niet verlangen van een allochtoon, als die geleerd heeft dat het 'een schroevendraaier' is, dat die het woord 'toernevies' verstaat. Ook typisch Antwerpse uitdrukkingen zijn voor hen vaak moeilijk. Als je zelf een vreemde taal leert dan ervaar je dat toch ook! Soms moet je wel binnen uw selectie opboksen tegen drogredenen. (HR-afdeling Antwerpen)*

## 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.

We zien ten eerste dat binnen de groep chauffeurs particularistische solidariteitsvormen, zoals onder moslims of taalgenoten, politiek gelijkgezinden of leeftijdsgenoten, in bepaalde gevallen tegenover de meer universalistische solidariteit onder alle collega's komen te staan. Vakbondsvertegenwoordigers interveniëren in deze spanning op de werkvloer door collectieve belangen van werknemers naar voren te schuiven. Ook de Respect-campagne zet in op een collectieve chauffeursidentiteit, en verbreedt deze zelfs tot de gedeelde belangen van chauffeurs en reizigers. Door wederzijds respect tussen reiziger en chauffeur te benadrukken, zet de campagne in op de creatie van een 'openbaar-vervoersgemeenschap' waar zowel chauffeur als passagier deel van uitmaken. Deze interventies, formeel tot informeel, spelen in op voortdurend verschuivende allianties en bijhorende solidariteitsvormen op de werkvloer.

Ten tweede zien we deze spanning ook bij professionals van de vakbond die enerzijds de rechten verdedigen van de werknemers binnen De Lijn en anderzijds ook willen opkomen voor de belangen van werknemers die (nog) geen (vlotte) toegang hebben tot de werkvloer, zoals anderstaligen, vrouwen, moslima's of deeltijds werkenden. De vakbondssecretarissen schipperen dan ook voortdurend op dit continuüm.

*De ritten die je krijgt, hangen samen met je ancienniteit, je mag meer kiezen. Als alleenstaande moeder krijg je dat gewoon niet geregeld, het regime in die beginperiode. Je kan niet plannen. Als de Lijn er iets*

*aan wil doen, wat hen siert, dan komen ze in conflict met een groep die rechten heeft opgebouwd vanuit ancienniteit. De vakbond heeft daar een moeilijke positie in, we kunnen moeilijk zeggen 'zet die rechten maar opzij'. (Vakbondsmedewerker)*

Zo leidt een vakbondsactie op het ene moment ook tot een meer universalistische solidariteit onder collega's en zelfs passagiers (bijvoorbeeld in protesten tegen besparingen), terwijl ze op een ander moment de verhoudingen onder chauffeurs met verschillende opinies over een strijdpunt net op scherp zet en klikvorming in de hand werkt.

Een derde en laatste voorbeeld is hoe dit spanningsveld die voortkomt in het diversiteitsbeleid van de Lijn. Daarin vertrekt men vanuit een uitgesproken universalistische insteek die allen ten goede moet komen. Die staat soms in spanning met de vraag naar maatregelen die inspelen op meer particularistische claims. Naar aanleiding van een Marokkaanse chauffeur die de begrafenis van haar vader miste, besprak de Antwerpse directeur bijvoorbeeld intern de mogelijkheden voor een aanpassing van het rouwverlof. Men gaf aan dat dit niet haalbaar was omdat mogelijks extra aanpassingen voor andere groepen zouden moeten volgen, zoals bijvoorbeeld voor Joodse chauffeurs.

*En ik zeg ja, als de Joden dat probleem hebben, hetzelfde hé. Ik ben niet aan het pleiten voor de Moslims, ik ben aan het pleiten voor: als je een organisatie hebt met divers publiek, moet je je organisatie daaraan aanpassen, en je rouwverlof... (directeur Antwerpen)*

## **9.2. Economisch – cultureel**

Dit spanningsveld gaat over waar die solidariteit precies betrekking op heeft. Gaat het over economische solidariteit en dus toegang tot of herverdeling van materiële hulpbronnen of gaat het (ook) over het erkennen en respecteren van culturele verschillen?

Verschillende professionals positioneren zich met hun interventies op het spanningsveld tussen de twee uitersten van dit spanningsveld: een meer anonieme en daardoor 'lossere' universalistische solidariteit die herverdeling op ruimere schaal mogelijk maakt, versus een meer familiale sfeer waarin sterke onderlinge banden worden uitgebouwd, maar waarvan de buitengrenzen een bredere herverdeling hinderen.

Een aantal ancients spreken met nostalgie over het personeelsrestaurant van de MIVA waar ook gepensioneerden kwamen en de hoogdagen van personeelsvereniging Kosova, met een eigen visvijver, vakantiehuis en bloeiende activiteitenkalender. De lokale identiteit en sociale omgangsvormen die vanuit de faciliteiten ontstonden, leidden tot plaatsgebonden

solidariteitsvormen. Informele ontmoetingen tussen collega's, gepensioneerden en familieleden stimuleerden het gevoel tot een MIVA-familie te behoren. Die solidariteit was vaak ook afgebakend op het behoren tot plaats, en in die zin eerder particularistisch.

Binnen de eengemaakte Vlaamse vervoersmaatschappij werd vrijwel meteen gekozen om de materiële ongelijkheid tussen de verschillende entiteiten en voormalige bedrijven weg te werken. O.a. de vrijgekomen middelen uit de sluiting van het kostelijke personeelsrestaurant van MIVA werden in een 'pot' gelegd, van waaruit ook vandaag nog bijkomende sociale voorzieningen voor alle chauffeurs van de VVM worden toegekend. Het bedrijf koos daarmee duidelijk voor een meer universalistische vorm van solidariteit in de vorm van herverdeling, gericht op een collectieve identiteit onder al haar werknemers. Een voormalige verantwoordelijke voor het personeels- en diversiteitsbeleid bij de centrale directie van De Lijn omschrijft de spanning als volgt:

*Dat de mensen die de MIVA nog hebben gekend dat missen, dat kan ik goed begrijpen. Maar wat voor Antwerpen eigenlijk een probleem was, was dat de mensen van de MIVA dat was voor de mensen van de stad, maar de lijn dat was voor gans Vlaanderen. (...) Dat zijn natuurlijk nu voorzieningen die Lijnwerk doet, die voor iedereen zijn. Het Sinterklaasgeschenk is voor alle kindjes, niet alleen voor die van Antwerpen, hé, ook voor die van West-Vlaanderen, dat zijn keuzes. (Voormalig Afdelingshoofd ontwikkeling & organisatie centrale directie)*

Ook de toegenomen diversiteit op de werkvloer versterkte het gevoel nog onder werknemers die langer in dienst zijn, dat deze 'familie' steeds minder een feit is. De collectieve insteek van de sociale voorzieningen geeft bovendien aanleiding tot het in vraag stellen van de beoogde economische solidariteit, die voor sommigen onverzoenbaar is met vragen naar de erkenning van culturele verschillen. Het geven van Sinterklaasgeschenken wordt door enkelen bijvoorbeeld in contrast geplaatst met moslimcollega's die opkomen voor religieuze verlofdagen en de mogelijkheid tot bidden. Hoewel op basis van dit spanningsveld vraagtekens worden geplaatst bij solidariteit in diversiteit door een aantal chauffeurs, wordt daar, zoals eerder gezegd, weinig aandacht aan besteed vanuit de directie. Het zijn met name professionele intermediairs, met name vakbondsmedewerkers, die in hun interacties met/op de werkvloer soms informeel duiding geven of weerwoord bieden wanneer ze met ontevredenheid van chauffeurs hieromtrent worden geconfronteerd.

### 9.3. Consensus - conflict

Solidariteit kan bouwen op een sterke consensus in de visie over samen leven en samenleving.  
Solidariteit kan ook tot stand komen als er daar geen overeenstemming over bestaat.

Dit spanningsveld is met name aanwezig in het vakbondswerk. Directe leidinggevenden zijn volgens meerdere actoren veelal gefocust op operationele aspecten, vanuit een eerder conservatieve en hiërarchische bedrijfscultuur. Conflicthantering, begeleiding en coaching van chauffeurs, gebeurt dan ook voornamelijk onderling. Voor de vakbondsvertegenwoordigers is dit een pijnpunt – een aantal zaken worden uitvergroet in selecte groepen en interventies van directe leidinggevenden drijven de wij-zij verhoudingen soms ongewild op de spits. Dit leidt tot de polarisering van conflicterende visies over diversiteit. De voormalige Antwerpse directie leek de conflicten echter niet te zien als in strijd met collegialiteit.

Zoals eerder aangehaald, wordt door verschillende actoren aangeklaagd dat er vanuit de directie geen beleid is dat dit proces tegengaat. Binnen het vakbondswerk worstelen professionals op verschillende niveaus om de solidariteit onder de werknemers ondanks deze conflicten levend te houden.

*X:Ik denk dat dat euh, het stoppen van mensen in hokjes; De allochtonen, de jongeren, de migranten vroeger, eum, de blauw gespikkelde, en misschien heb je zoiets van 'daar heb je hem weer met zijn individualisering- maar dat staat daar volgens mij in het verlengde van. Als je een samenleving creëert waar mensen juist hun eigen eilandje en eigen groep als aanvaardbaar en als veilig zien, dan ga je ook krijgen 'De Marokkanen', en ... Y:Ik denk dat dat voor mensen van allochtone afkomst inderdaad anders ligt, omdat dat nieuw is hé. Die moeten zich nog een beetje dubbel bewijzen hé. Van 'Ik ben ne goeie', dat dit den extra druk is die er bij die mensen is, ook over hoe klanten hen bekijken.  
(Buschauffeurs actief in vakbondswerk)*

Omdat conflict onder chauffeurs wordt gezien als een bedreiging voor solidariteit, zien we deze spanning ook opduiken in de probleemdefinities binnen de vakbonden. Vakbondsmedewerkers ondervinden soms moeite om een uitgesproken positie in te nemen over diversiteit die niet ten koste gaat van hun legitimiteit als vertegenwoordiger van alle chauffeurs. Binnen de consensus dat er rond de omgang met diversiteit gewerkt moet worden, bestaan uiteenlopende visies over de manier waarop dat moet gebeuren. Ook de diversiteitconsulenten botsen in die context soms intern op kritiek of weerstand.

In de omgang met deze spanningen worden sterke stellingnames soms uitgesteld of vermeden. Met beweegt zich in het werkveld op een manier die als 'voorzichtig' valt te omschrijven; rekening

houdend met het draagvlak onder chauffeurs, grenzen vanuit de directie en interne verschillen in visies. Ook de vrees voor onvoorziene gevolgen van eventuele interventies wordt meermaals geuit, waarbij men aangeeft dat het veld nog onbekend terrein is in bepaalde opzichten.

*Het is een onderwerp dat zo gevoelig ligt, en dat kan alle kanten uitgaan, en niemand heeft die feeling van wat je kan zeggen en doen zonder op tenen te trappen. Daar staan we nog niet. (medewerker vakbond)*

Het zoeken naar consensus en omgaan met conflict is dan ook een lopend proces, waarin een sterk besef bestaat van de complexiteit die eigen is aan vraagstukken over diversiteit. Tegelijk geeft men aan dat de ontwikkeling van onderbouwde stellingnames en concrete antwoorden op conflicten omtrent diversiteit dringend aan de orde zijn. De kans op externe hulp in het uitwerken van een visie of alternatieve aanpak, was dan ook een belangrijke drijfveer om deel te nemen aan dit onderzoek.

#### **9.4. 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 solidariteit onder chauffeurs berust zoals gezegd voor een groot deel op het collectieve gevoel ‘er alleen voor te staan’. Men staat met de twee voeten in de praktijk en is onderling afhankelijk voor het veilig en comfortabel kunnen uitvoeren van de job. Voor een deel van de chauffeurs wordt deze solidariteit uit interdependentie duidelijk aangevoeld als ‘niet onderhandelbaar’. Zoals uit meerdere voorgaande citaten blijkt, voelen chauffeurs zich soms in de steek gelaten door hun leidinggevenden en directie, en leeft sterk het gevoel dat ze niet anders kunnen dan op elkaar terugvallen.

In dezelfde zin vormt de machteloosheid van chauffeurs ten opzichte van hun contact met diversiteit op het werk, een dwingend kader. Hoewel we vaststellen dat sommigen zich daardoor aanpassen aan de omstandigheden en noodgedwongen (soms ingrijpende) leerprocessen aangaan, is dit effect verre van eenduidig. Net zo goed zien we chauffeurs zich terugtrekken binnen kleinere solidaire groepen die zich (deels onder de radar?) verzetten tegen de gewijzigde context.

Binnen de Antwerpse context is het niet onbelangrijk dat rechtse politieke stemmen de hand reiken naar deze groep. Dit uit zich in de vorm van brochures op de stelplaatsen (inmiddels verboden door de directie), aanwezigheid op manifestaties<sup>3</sup>, het aanklagen van streefcijfers voor allochtonen als

<sup>3</sup> <http://rechtsactueel.com/2012/11/27/nsv-antwerpen-en-vlaams-belang-stappen-morgen-mee-op-tegen-de-chaos-bij-de-lijn/>

'racisme tegen Vlamingen'<sup>4</sup>, enzovoort. Bij incidenten uitte het Vlaams belang al meermaals haar steun voor klachten omtrent onveiligheid van chauffeurs, wat terug te vinden is in heel wat mediaberichten en websiteartikels. Op de persoonlijke website van Filip de Winter lezen we bijvoorbeeld:

*Het houdt maar niet op. Het is het zoveelste geval van agressie op De Lijn in Antwerpen. Losgeslagen jongeren aarzelen niet om geweld te gebruiken tegen chauffeurs en passagiers. Het Vlaams Belang stelt vast dat de huidige veiligheidsmaatregelen onvoldoende zijn om de veiligheid van de chauffeurs en de passagiers te garanderen. Er dienen dan ook dringend bijkomende maatregelen te worden genomen om de onveiligheid op tram en bus in Antwerpen een halt toe te roepen. En daarmee bedoelt het Vlaams Belang niet het in de doofpot trachten te steken van alle incidenten door politie en parket. (Opnieuw geval van agressie tegen buschauffeur van De Lijn op Rooseveltplaats. (<http://www.filipdewinter.be/tag/afrikanen>, 31.05.2009)*

De koppeling van geweld aan diversiteit is soms erg expliciet, zoals blijkt uit onderstaand persbericht uit 2008, waarin eveneens de nood aan een 'Politie Bus-, Tram- en Metrobrigade' wordt bepleit:

*Voor de zoveelste keer is een buschauffeur het slachtoffer geworden van allochtoon geweld op het openbaar vervoer. Ditmaal werd een 52-jarige buschauffeur bewusteloos geslagen omdat hij weigerde twee allochtonen mee te nemen nadat de bus reeds vertrokken was. Volgens Filip Dewinter toont dit zoveelste ernstige incident op rij aan dat 'de problematiek van allochtoon geweld zich almaar scherper stelt. De reden daarvoor ligt voor de hand. Geweld is eigen aan de machocultuur van nogal wat allochtonen. Terwijl de integratie faalt, wordt een deel van de allochtone gemeenschap steeds agressiever en arroganter. (<http://www.politics.be/persmededelingen/19787/>, 18.10.2008)*

De aanspraak die de partij maakt, is dat de diverse realiteit wel onderhandelbaar, en zelfs omkeerbaar zou zijn. Daaruit rijst het gevoel dat men door politieke of andere machthebbers wordt gedwongen om diversiteit te aanvaarden als realiteit en solidariteit in de vorm van herverdeling of culturele erkenning van bovenuit worden opgelegd.

---

<sup>4</sup> <http://www.hln.be/hln/nl/957/Binnenland/article/detail/284019/2008/05/21/Vlaams-Belang-beschuldigt-De-Lijn-van-racisme.dhtml>;

## 9.5. *Transformatie - Integratie*

Dit spanningsveld speelt op het niveau van de effecten van solidariteit. Solidariteit die integratie in een bestaande sociale orde veronderstelt, bevestigt bestaande sociale verhoudingen en maatschappelijke structuren. Solidariteit kan ook vorm krijgen op basis van een transformatie van sociale relaties en maatschappelijke verhoudingen.

We zien dat traditioneel de solidariteit onder collega's sterk uitgaat van integratie (en integreerbaarheid) van nieuwelingen in de bestaande orde. Oudere collega's leiden nieuwelingen op in de gebruiken op de werkvloer. Toch blijkt de overgang van een groep overwegend katholieke, mannelijke chauffeurs naar een groep die steeds meer de samenleving weerspiegelt, noodzakelijkerwijs tot veranderingen te leiden. De premissen van de bestaande solidariteit werden immers zowel door een deel van gevestigde groep als door een deel van de nieuwkomers in vraag gesteld, en onderhandelingen over de transformatie van sociale relaties en maatschappelijke verhoudingen zijn nog steeds bezig.

Die neiging tot transformatie stuit echter op verzet van een deel van de chauffeurs, die zelf ook een integratieproces hebben doorgemaakt en de bestaande bedrijfscultuur (inmiddels) koesteren. Dat dit met name om oudere chauffeurs gaat is deels te wijten aan het feit dat in de gevestigde bedrijfscultuur anciënniteit gekoppeld wordt aan allerlei voordelen. Deze groep heeft dan ook het meest te verliezen wanneer de gevestigde orde in vraag wordt gesteld. De spanning tussen solidariteit/collegialiteit op basis van integratie of transformatie uit zich in bijvoorbeeld in het vakbondswerk waar verworvenheden van een deel van de groep een drempel vormen voor hervormingen aan werktijden- en organisatie met betrekking tot personen die deeltijds willen werken. Ook discussies omtrent verlofregelingen en feestdagen, het al dan niet mogen bidden op de werkvloer of het organiseren van religieus geïnspireerde feesten (iftar, sinterklaasfeest, kerst, ...) vertonen deze spanning.

Veranderingen in de groepssamenstelling zetten de chauffeurs dus voor een aantal uitdagingen en onzekerheden, en zorgen voor de behoefte aan een nieuw kader en nieuwe manieren om hiermee om te gaan. We zien dat het gebrek aan ingrijpen vanuit oversten leidt tot 'liminaliteit' op de werkvloer, een situatie waarin men tussen twee fasen in zit en onduidelijkheid bestaat over de uitkomst van de overgang. In die situatie komt ook de oude solidariteit onder druk te staan. Solidariteit op basis van transformatie kan echter pas ten volle vorm krijgen als er 'vernieuwde' manieren zijn gevonden die ook binnen een gedragen regelgevend kader passen.

## 10. Besluit

Deze case studie beschreef interpersoonlijke praktijken van solidariteit bij de Antwerpse tram- en buschauffeurs van De Lijn. Deze groep collega's is zelf steeds meer etnisch-cultureel divers qua samenstelling, en begeeft zich dagelijks in de superdiverse context van stad Antwerpen.

De bedrijfscultuur wordt van oudsher gekenmerkt door een grote afstand tussen leidinggevenden en werknemers, wat chauffeurs op vele vlakken onderling afhankelijk maakt voor het veilig, geïnformeerd en comfortabel uitvoeren van hun werk. Gedeelde ervaringen, visies en onderlinge contacten van chauffeurs geven aanleiding tot vriendschappen en kliekjes, die in wisselende allianties opkomen voor belangen op de werkvloer en daarbuiten. De drie vakbonden zijn sterk vertegenwoordigd op de werkvloer, en hun afgevaardigden en vertegenwoordigers nemen in samenwerking een belangrijke bemiddelende en informerende functie op binnen de verschillende stelplaatsen.

Op basis van deze retrospectieve casestudie stellen we vast dat diversiteit binnen de chauffeursgroep binnen regio Antwerpen van De Lijn een diepgaande verandering van de werkvloer betekende, die traditioneel uit overwegend katholieke, Belgische mannen bestond. Het toetreden van nieuwe groepen, vrouwen in de jaren '70 en vanaf de jaren 2000 personen van andere origine, stelde telkens de solidariteit binnen deze eerder homogene groep in vraag.

Binnen de huidige situatie krijgt met name de etnisch-culturele diversiteit aandacht op de werkvloer. De nieuwe groepssamenstelling leidt tot debat over nieuwe verhoudingen en regels, en de zoektocht is nog volop aan gang. Dit proces van transformatie creëert duidelijk spanningen op de werkvloer, en wordt sterk beïnvloedt door bredere maatschappelijke debatten en het lokale politieke discours. Opvallend is dat niet zozeer de directies bij De Lijn op die spanningen ingrijpen, dan wel vakbonden, externe verenigingen en initiatiefnemende chauffeurs. De interventies gebeuren vanuit verschillende vertrekpunten die aanpakken op andere bronnen van solidariteit; zo bespraken we de strijd tegen racisme, het zoeken naar gedeelde belangen, normen en waarden binnen de Respect-campagne, het inzetten op ontmoeting binnen Lijnrecht tegen Racisme. Plaats is zowel van invloed op de mogelijkheid tot ontmoeten van collega's, als op al dan niet gedeelde ervaringen en percepties op de stad die men doorkruist. Het verschil in betekenisgeving van plaats, beïnvloedt ook leerprocessen omtrent de omgang met diversiteit, die voornamelijk via socialisering in de chauffeursgroep plaatsvinden.

Dat de solidariteit in diversiteit bij De Lijn Antwerpen nood heeft aan verdere omkadering en onderhandeling, blijkt tot slot goed uit de spanningsvelden die we beschrijven in de analyse.

## Bibliografie

### Referenties

- Blommaert, J. (2013). Convivialiteit en Superdiversiteit. (Webartikel) Online op <http://superdiversiteit.com/2013/04/17/convivialiteit-en-superdiversiteit/>. (geraadpleegd op 13.04.2014)
- De Lijn, 2006. *Gelijkekansen- en diversiteitsplan 2006*. Online op [http://www2.vlaanderen.be/emancipatiezaken/documentatie/diversiteitsplannen2006/Beleidsdomein%20MOW/De\\_Lijn\\_diversiteitsplan\\_2006.doc](http://www2.vlaanderen.be/emancipatiezaken/documentatie/diversiteitsplannen2006/Beleidsdomein%20MOW/De_Lijn_diversiteitsplan_2006.doc) (geraadpleegd op 13.04.2015)
- Eckmann, M. & Eser Daviolo, M. (2002). *La pédagogie de l'antiracisme*. Genève : Haute école de travail social.
- Rekenhof (2013). Verslag van het Rekenhof over de werving en selectie bij De Lijn. Brussel: Vlaams Parlement.
- Respect op de Lijn (z.d.).Hoe omgaan met diversiteit? (webpagina). Online op <http://www.respectopdelijn.be/hoe-omgaan-met-diversiteit>. (geraadpleegd op 13.04.2014)
- Soenen, R. (2006). Het kleine ontmoeten: over het sociale karakter van de stad. Antwerpen: Garant.
- Stad Antwerpen, Districts- en loketwerking (2015). Inwoners per leeftijdsgroep naar herkomst (herkomst ouders meegerekend) [%] 2015 alle Postzones. Online op <http://www.antwerpen.buurtmonitor.be/>. (geraadpleegd op 13.04.2014)
- Vlaamse Overheid (2011).Beheersovereenkomst Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn 01/01/2011-21.12.2015. Online op [http://www.bestuurszaken.be/sites/default/files/BIVO%20plan/BO\\_DeLijn\\_2011\\_2015.pdf](http://www.bestuurszaken.be/sites/default/files/BIVO%20plan/BO_DeLijn_2011_2015.pdf). (geraadpleegd op 13.04.2014)
- Vlaamse Overheid (2013). Jaarverslag De Lijn. Online op <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/jaarverslag-de-lijn>. (geraadpleegd op 13.04.2014)
- Webpagina De Lijn (z.d.) *Diversiteit*, <https://www.delijn.be/nl/overdelijn/organisatie/zorgzaam-ondernemen/veiligheid/actieplan/pijlers/technopreventieve-maatregelen/diversiteit.html>. (geraadpleegd op 13.04.2015)
- Webpagina De Lijn (z.d.) Diversiteit. Online op <https://www.delijn.be/nl/overdelijn/organisatie/zorgzaam-ondernemen/veiligheid/actieplan/pijlers/technopreventieve-maatregelen/diversiteit.html>. (geraadpleegd op 13.04.2014)

Website De Lijn (z.d.) *Veilig op Weg: het actieplan*. Online op <https://www.delijn.be/nl/overdelijn/organisatie/zorgzaam-ondernemen/veiligheid/actieplan/index.html>. ( geraadpleegd op 13.04.2014)

### ***Geanalyseerde documenten en geraadpleegde websites***

Aanvraagformulier diversiteitsplan De Lijn voor VESOC-actieplan 'Evenredige arbeidsdeelname 2002.

Beleidsrichtlijn 'Bidden op de werkplek, 18 december 2008', directie personeelsbeleid De Lijn.

Documentatiemappen werking 'Lijnrecht tegen Racisme', 1998-2014.

Organogram De Lijn Antwerpen, 01.12.2014.

Öz, A. 2008. *Opleiding Leidinggevenden De Lijn. Communiceren rond verschillen in een team*.

Powerpoint presentatie. Karel de Grote-Hogeschool Antwerpen.

Personeelsbestand in Cijfers De Lijn Antwerpen, 30.09.2014

Website campagne Respect op De Lijn. <http://www.respectopdelijn.be/>. ( geraadpleegd op 13.04.2014)

Website lijnrecht tegen racisme. <http://lijnrecht-tegen-racisme.blogspot.be/>. ( geraadpleegd op 13.04.2014)

Website Objectief vzw. <http://www.allrights.be/nl/>. ( geraadpleegd op 13.04.2014)

Website Stad Antwerpen in Cijfers. <http://www.antwerpen.buurtmonitor.be/>. ( geraadpleegd op 13.04.2014)

## Lijst van informanten

Organisatie	Functie
<b>De Lijn Antwerpen</b>	1. Buschauffeur/hoofdafgevaardigde ABVV
	2. Buschauffeur/ vakbondsvertegenwoordiger
	3. Tramchauffeur/voorzitter Lijnrecht tegen Racisme
	4. Buschauffeur/campagnemedewerker RODL
	5. Buschauffeuse/campagnemedewerker RODL
	6. Trambestuurder stelplaats Hoboken
	7. Trambestuurster stelplaats Hoboken
	8. Trambestuurster stelplaats PAL/Deurne
	9. Directeur Antwerpen (tot maart 2015)
	10. HR verantwoordelijke Antwerpen
	11. HR consulent Antwerpen
	12. HR consulent Antwerpen
	13. HR consulent Antwerpen
	14. Voormalig Afdelingshoofd ontwikkeling & organisatie centrale directie.
<b>Objectief vzw</b>	15. Actie-coördinator Respect op de Lijn
<b>Vakbonden</b>	16. ABVV Diversiteitsconsulent
	17. ACV Diversiteitsconsulent
	19. ACV afgevaardigde
	19. ACLVB secretaris
	20. ACV sectorsecretaris