

## *Rapport retrospectieve case study*



Floor Spijkers en Marjan Moris

DieGem working paper

Juni 2014

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

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



HoGent



LUCA



## *Inhoudstafel*

1. Inleiding .....	3
2. Spring Global Mail .....	5
3. Diversiteit .....	7
4. Interpersoonlijke praktijken van solidariteit .....	9
5. Bronnen van solidariteit .....	11
5.1. Interdependentie .....	11
5.2. Gedeelde waarden en normen.....	12
5.3. Strijd .....	14
5.4. Ontmoeting .....	14
6. Plaats .....	16
7. Leerprocessen .....	19
7.1. Functionele leerprocessen .....	19
7.2. Collegiale leerprocessen.....	20
7.3. Persoonlijke leerprocessen .....	21
8. Burgerschap.....	23
9. Solidariteit in spanningsvelden .....	26
9.1. Universalistisch - particularistisch .....	26
9.2. Consensus - conflict.....	27
9.3. Economisch – cultureel .....	27
9.4. Affirmatie - transformatie .....	28
9.5. Afstand-nabijheid .....	28
9.6. Onderhandelbaar – niet onderhandelbaar .....	29
10. Conclusie .....	30
Bibliografie .....	31
Geanalyseerde documenten .....	31
Lijst geïnterviewden .....	32

## 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 is het resultaat van de eerste DieGem casestudie in het domein arbeid. We kozen daarbij voor het bedrijf Spring Global Mail (SGM) dat in 2013 de Jobkanaalprijs kreeg voor zijn diversiteitbeleid. Ondanks de woelige tijden van interne hervorming die het bedrijf op het moment van onze toenadering doormaakte, stemde de bedrijfsleiding in om aan het onderzoek deel te nemen. Van augustus tot en met december 2013 kregen twee onderzoekers toegang tot de vestiging van SGM in Mechelen en inzage in relevante documentatie omtrent het diversiteitsbeleid van de HR-afdeling. De toegang tot het bedrijf werd bemiddeld door de HR-manager die een informerende en adviserende rol opnam.

In een eerste fase werd een oriënterend gesprek gevoerd met de HR-manager en werden beschikbare documenten omtrent het diversiteitsplan van het bedrijf doorgenomen en geanalyseerd. Een overzicht van deze documenten is te vinden in de bijlage. Een interview met de diversiteitsconsulente van Resoc, die de begeleiding van het diversiteitplan binnen SGM deed, vormde het sluitstuk van de oriënterende fase. Van daaruit werd besloten om tijdens de casestudie dieper in te gaan op de interacties en visies van de magazijnarbeiders binnen het bedrijf. Het magazijn als plaats bleek het best aan te sluiten bij de voorwaarden van de DieGem-hypothese, waarbij diversiteit en fysieke nabijheid centraal staan. Bovendien is het diversiteitsplan dat werd uitgevoerd binnen het bedrijf met name gericht op de magazijnarbeiders als doelgroep.

Binnen de focus op het magazijn werden zeven formele interviews afgenomen van de HR-manager, een coördinator, twee supervisors en drie arbeiders. Daarnaast werd door beide onderzoekers een werkdag participerende observatie uitgevoerd, waarbij het openbaar vervoer naar de site, vier verschillende plaatsen binnen het magazijn, en de verschillende pauzes werden onderzocht. Ook werden informele gesprekken gevoerd met arbeiders en leidinggevenden bij ieder bezoek aan het bedrijf.

De specifieke arbeidscontext waarbinnen het onderzoek plaatsvond, had een aantal begrenzungen die bepalend waren voor het verloop van het onderzoek en de aard van de bevindingen. De voornaamste beperkingen waarmee men rekening kan houden bij de opzet van volgende casestudies binnen dit domein, zijn:

- De formele interviews met werknemers die doorgingen tijdens de werkuren, waren beperkt in tijd. Voor de eerste gesprekken werd 30 minuten uitgetrokken, voor latere gesprekken werd 1 uur vrijgemaakt. Zowel voor de onderzoekers als voor arbeiders wiens collega's tijdens hun afwezigheid meer werk hadden, leverde dit een aanzienlijke tijdsdruk op.

- De toeleiding door de HR-manager maakte dat een aantal personen het onderzoek percipieerden als een bevraging vanuit de bedrijfsleiding omtrent hun functioneren. Tijdens twee gesprekken die doorgingen buiten het magazijn leverde dit een formele, zelfs gespannen, sfeer en een aantal sociaal wenselijke antwoorden op. De aanvankelijk geobserveerde spanningen verminderden bij de participerende observatie naarmate de onderzoekers vaker informele gesprekken konden voeren.
- Onvoorziene omstandigheden beïnvloedden de werkvloer. Zo kondigde de bedrijfsleiding in het begin van het onderzoek een fusie met de internationale tak van PostNL aan in het magazijn, waardoor werd gekozen om het onderzoek tijdelijk te pauzeren. Men vreesde dat de aanwezigheid van externe onderzoekers in deze context van onrust en onzekerheid, wantrouwen zou wekken.
- Twee interviews werden afgenomen in het Frans/Duits, en Frans/beperkt Nederlands, wat bij meer complexe onderwerpen soms tot misverstanden en verloren nuances leidde.

De formele interviews werden opgenomen en getranscribeerd. De observaties en informele gesprekken werden in onderzoeksnota's bijgehouden, uitgewisseld en besproken. De analyse van de data gebeurde in een circulair proces van dataverzameling, analyse, terugkoppeling naar de HR-manager en externe feedback van de begeleidingscommissie en wetenschappelijke stuurgroep.

Voorliggend onderzoek kon tot slot enkel tot stand komen dankzij de vele inspanningen van de HR-manager om ons toegang te verschaffen tot de werkvloer, en inzicht te bieden in de context van het bedrijf. Ook de werknemers in het magazijn van SGM zijn we dankbaar voor hun hartelijke onthaal en hun geduldige antwoorden op onze nieuwsgierige vragen.

## 2. Spring Global Mail

Spring Global Mail is een aanbieder van internationale postdiensten voor de zakelijke markt. Het bedrijf werd opgericht in 2001<sup>1</sup>, een periode waarin de sector een transformatie doormaakte onder invloed van de globale liberalisering van de postmarkten (Spring Global Mail brochure, 2010). SGM begon als een joint-venture, maar is nu volledig in handen van de geprivatiseerde Nederlandse post, wat leidde tot een fusie met de internationale postdienst van PostNL. Momenteel is het bedrijf actief in 15 landen, met een hoofdkantoor in Nederland en als voornaamste verwerkingsplaatsen Londen en Mechelen.

De internationale postsector wordt sterk gekenmerkt door snelle technologische evoluties en wereldwijde competitie, waardoor het bedrijf zich voortdurend aanpast en evolueert om een concurrentiële speler te blijven op de internationale markt. Dit maakt dat het personeel de laatste jaren heel wat veranderingen meemaakte binnen het bedrijf. Zo verhuisde de Belgische vestiging in 2009 van Brussel naar het industriepark van Mechelen. Twee jaar geleden besloot de bedrijfstop de postverwerking te centraliseren in Mechelen, wat leidde tot de sluiting van de operations-afdelingen in Keulen en Parijs. Na een periode van onzekerheid voor het personeel volgde daarmee een aanzienlijke uitbreiding van taken en personeel voor de Mechelse vestiging.

Anno 2013 telt de vestiging in Mechelen 78 mensen, waarvan 61 vast in dienst. Jaarlijks worden 15 nieuwe mensen aangeworven, en continu zijn gemiddeld 16 uitzendkrachten aan het werk. Er zijn 47 arbeiders in het magazijn, waaronder twee verkozen vakbondsvertegenwoordigers. Dagelijks worden in het magazijn duizenden brieven, drukwerk, publicaties, 'e-commerce' –en 'reverse logistics' – producten gecontroleerd, gesorteerd, gefrankeerd, herverpakt en in vrachtwagens geladen.

De interventie die in deze case bestudeerd wordt, bestaat uit de acties die voortkwamen uit het instapdiversiteitsplan en het diversiteitsplan dat SGM tussen april 2010 en september 2013 ontwikkelde en uitvoerde. Het Diversiteitsplan, voluit Loopbaan- en Diversiteitsplan (LDP), is een initiatief van de Vlaamse overheid gericht op het creëren van gelijke kansen op de arbeidsmarkt en het vergroten van de deelname van kansengroepen in bedrijven. Als vrijwillig actieplan op bedrijfsniveau is het één van de gehanteerde instrumenten om evenredige arbeidsdeelname (EAD) te bekomen. Groepen waarop men zich richt zijn werknemers van 50 jaar en ouder, personen met een arbeidshandicap, en personen van allochtone herkomst<sup>2</sup>. In praktijk gaat het om een inhoudelijk en procesmatig begeleidingstraject door een projectontwikkelaar van Resoc (Regionaal Economisch en Sociaal Overlegcomité), waarbinnen het bedrijf een plan opstelt en implementeert. Het bedrijf kan daarvoor beperkte financiële steun<sup>3</sup> krijgen ter aansporing. De focus binnen het traject ligt op het versterken van het HR-management binnen bedrijven, en het vertrekpunt is dat alle acties leiden tot een meer toegankelijke en performante werkomgeving voor alle betrokkenen.

---

<sup>1</sup> Hoewel het bedrijf een langere geschiedenis heeft onder een andere naam en organisatiestructuur. *“Dus in '87 ben ik hier begonnen”*

<sup>2</sup> Website Steunpunt voor Werk en Sociale Economie, (s.d.) 'Diversiteit op het werk'. Vlaamse Overheid. Online op <http://www.werk.be/beleidsthemas/diversiteit-op-het-werk> (14/2/1014)

<sup>3</sup> 50% van de kosten voor het instapdiversiteitsplan met een maximum van 2500 euro, en 75% van de kosten voor het diversiteitsplan met een maximum van 10 000 euro.

Bij SGM werd diversiteit binnen het bedrijf cijfermatig in kaart gebracht op basis van de criteria uit het aanvraagformulier voor het LDP. Vervolgens werd gekozen om competenties als zwaartepunt te gebruiken in de acties die men zou opzetten, en koos men ervoor in eerste instantie te focussen op de arbeiders in het magazijn als groep om mee aan de slag te gaan (in een latere fase wilde men die scope verbreden naar de sales-afdeling). Binnen het instapdiversiteitsplan werd ingezet op een diagnose van het huidige personeelsbeleid op vlak van instroom-, doorstroom-, opleiding-, en retentiebeleid, de opmaak van competentieprofielen waarbij een delegatie arbeiders hielp, en de uitwerking van een opleidingsbeleid met aandacht voor kansengroepen. In het eigenlijke diversiteitsplan werd gewerkt rond taalbeheersing en taalbeleid, versterkte men het onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers, en voerde men een personeelstevredenheidsenquête uit.

Doordat veel initiatief werd genomen door de HR-manager bij SGM had Resoc vooral een ondersteunende en adviserende rol. Binnen het bedrijf is het ook voornamelijk de HR-manager die overzicht heeft inzake de samenhang tussen de uiteenlopende acties. De arbeiders in het magazijn werden betrokken bij de uitvoering van de acties in werkgroepen en konden opleidingen volgen (zoals Nederlands op de werkvloer (vanuit de VDAB) en een cursus hef- en tiltechnieken), maar ervoeren deze acties zelden als deel van een groter geheel.

Het diversiteitsbeleid binnen SGM resulteerde in maart 2013 in de ontvangst van de Jobkanaalprijs voor Diversiteit in de categorie bedrijven met meer dan 50 werknemers. *“Met deze prijzen worden bedrijven die op een innovatieve wijze werk maken van diversiteit in hun personeelsbeleid in de kijker gezet”<sup>4</sup>.*

---

<sup>4</sup> Resoc Mechelen (s.d.)

### 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?

SGM kent een groeiende culturele diversiteit. In de jaren '90 waren werknemers nog vooral van Belgische of Marokkaanse origine. Nu neemt het aantal werknemers uit andere regio's toe en zijn er tevens mensen in dienst uit Oost-Europa, Sub-Sahara Afrika en Azië. De aanwezige culturele diversiteit binnen SGM uitdrukken in aantallen is niet gemakkelijk. De toename van het aantal werknemers en de flexibilisering van personeelsaantallen en –statuten dragen daaraan bij: er zijn bijvoorbeeld relatief meer personen van niet-Europese herkomst onder de uitzendkrachten dan onder de vaste werknemers. In de cijfers die opgemaakt werden in het kader van het diversiteitsplan werd een onderscheid gemaakt tussen werknemers van Europese en van niet-Europese herkomst. Op 31 oktober 2013 waren 18 personen in het magazijn van niet-Europese herkomst. Enkele werknemers met Duitse, Franse en Nederlandse herkomst werden daarin dus niet meegerekend. Op dat moment had geen enkele persoon aan de kantoorzijde een buitenlandse herkomst, met uitzondering van Nederlanders sinds de fusie.

Voor SGM is diversiteit een gegeven, iets dat “in hun DNA” zit en daarmee inherent is aan de identiteit van het bedrijf. In een interview met Jobkanaal geeft de directeur aan dat diversiteit voor SGM “*de normaalste zaak van de wereld*” is<sup>5</sup>. Er wordt een brede opvatting van diversiteit gehanteerd die onder meer verschil in taal, cultuur, gemeenschap, leeftijd en geslacht omvat. Diversiteit is daarmee een natuurlijk gegeven waar iedereen in het bedrijf mee te maken heeft. Deze opvatting is tevens op de werkvloer terug te vinden, waar diversiteit door een supervisor werd omschreven als verschillen tussen mensen in het algemeen: “*We zijn mensen, dat is het, we zijn menselijk. Jij drinkt wijn, Floor drinkt bier, dat is niet hetzelfde*”.

In het kader van het diversiteitsplan werd het discours rond diversiteit overgenomen van Resoc. Daarin ligt een focus op drie kansengroepen; allochtonen, personen ouder dan 50 en personen met een arbeidshandicap. In de documenten omtrent het diversiteitsplan wordt deze definitie gehanteerd. Hoewel dat het begrip kansengroepen niet lijkt te leven bij SGM, leverde dat geen problemen op bij de opmaak en uitvoer van het diversiteitsplan, waarschijnlijk doordat het diversiteitsplan van Resoc op kansengroepen gericht is, maar acties in principe iedereen in een bedrijf ten goede moeten komen. Dit sluit nauw aan bij de brede opvatting van diversiteit binnen SGM.

In de omgang met culturele diversiteit valt op dat arbeidslogica primeert op culturele eigenheid, zowel bij leidinggevenden als bij werknemers in het magazijn. De sfeer op de werkvloer werd regelmatig als

---

<sup>5</sup> Beschikbaar op [https://www.youtube.com/watch?v=R-X-15\\_1Wd0](https://www.youtube.com/watch?v=R-X-15_1Wd0)

‘respectvol’ omschreven. We ondervinden dat dit respect niet zozeer zit in het erkennen van culturele eigenheid, maar in het feit dat een persoon hard en efficiënt werkt.

*Mij maakt het niet uit of iemand groen, bruin of geel ziet, als het werk maar gedaan wordt, eigenlijk doet het er gewoon niet toe. (leidinggevende c)*

Dat betekent niet dat er geen oog is voor zaken die naar voren komen door de diversiteit. Men gaat in op noden die ontstaan onder individuele werknemers, zonder dat hier een uitgestippeld plan voorhanden is. Veel gebeurt daarin informeel, zoals de vakantietoekenning rond religieuze feestdagen die tijdens een teamoverleg onderling geregeld wordt. Met Ramadan wordt bijvoorbeeld het werk van vastende Moslims aangepast, zodat zij minder zware taken vervullen in die periode.

Taal speelt een belangrijke rol op de werkvloer. Het is een thema dat in veel interviews naar voren kwam en inspeelt op meerdere processen en factoren die we in dit rapport bespreken. Als internationaal bedrijf dat is gevestigd in België heeft SGM Mechelen Nederlands, Frans en Engels erkend als voertaal op de werkvloer.



## 4. Interpersoonlijke praktijken van solidariteit

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

In de zoektocht naar interpersoonlijke praktijken van solidariteit in relatie tot interacties op de werkvloer komt een spanning naar voren in de conceptualisering van solidariteit. Expressievormen van solidariteit worden in de werkcontext immers veelal gevat als collegialiteit. Hierin ontstaat een solidaire houding in functie van het werk en de noodzaak aan samenwerken. Werknemer zijn in het bedrijf schept een overeenkomstigheid tussen verschillende mensen van waaruit collegialiteit ontstaat. We zien collegialiteit als een lichte vorm van solidariteit, die bij SGM wordt bevorderd door de aanwezige bedrijfscultuur. Zo vertelt een werknemer dat op de werkvloer het werk en de houding als werknemer belangrijker zijn dan culturele eigenheid:

*Iedereen heeft zijn eigen cultuur, misschien blijft dat cultuur. Maar als we samen werken respecteren we, doen we wat ze vragen voor het werk. Iedereen heeft zijn cultuur, dat is waar, maar niet hier, misschien iedereen in zijn huis. (medewerker magazijn b)*

Een sterk aanwezige interpersoonlijke praktijk van collegialiteit is het samenwerken aan een gemeenschappelijk doel. Op de werkvloer is het motto: *'alles moet buiten'*. Door de organisatie van het werk in een vaste *flow* zijn werknemers onderling afhankelijk van elkaar, en dus verplicht om efficiënt samen te werken. Deze nood aan samenwerking zorgt voor de norm en praktijk dat er op een respectvolle manier met elkaar wordt omgegaan op de werkvloer.

Daarnaast ontstaan er vanuit die dagelijkse samenwerking ook meer betrokken onderlinge contacten. Personen moet elkaar taken kunnen aanleren, de gehele *flow* leren overzien en bij mindere dagen weten van wie ze steun kunnen verwachten of wie ze zelf kunnen steunen. Tevens ontstaan er gevoelens van loyaliteit ten aanzien van SGM of individuele leidinggevendenden nadat werknemers kansen hebben gekregen binnen het bedrijf.

Een tweede praktijk die duidelijk naar voren komt is het gebruik van taal. De meertaligheid binnen het bedrijf heeft verschillende effecten op de sociale relaties. Taal wordt bijvoorbeeld bewust ingezet om een groepsgevoel te creëren en niemand uit te sluiten. Een anderstalige werknemer legt uit dat hij zich niet alleen bewust is van het feit dat SGM drie talen als voertaal heeft, maar ook van de sociale consequenties als hij in zijn eigen taal zou communiceren:

*Hier ben je verplicht om Nederlands en Frans te praten en Engels. Geen andere taal. Anders ... pff, dan wordt het een probleem onder de collega's, want als je je eigen taal spreekt en een collega spreekt die taal niet: niet goed dus. Misschien neemt hij het verkeerd op als je dat doet. Dus spreek je één van die drie talen, geen overige taal. (medewerker magazijn b)*

Een andere medewerker geeft aan dat taal een middel is om collegialiteit te tonen door anderen potentieel in de conversatie te betrekken:

*Dan probeer ik met die mannen dus Engels te praten. Dus omdat die niet goed Nederlands praten praat ik gewoon Engels daar mee. Dan kunnen collega's ook meeluisteren en horen wat we zeggen. (medewerker magazijn a)*

Daar tegenover staat dat taal ook een bron kan vormen van verwarring of onvriendelijkheid:

*Het taalprobleem... ik zeg bus, jij begrijpt bos... als je het niet vraagt nadien, is er een misverstand, die problemen zijn er gewoon. (leidinggevende d).*

*In mijn groep zijn de meesten allochtoon nu, en die spreken ook minder Nederlands. En er zijn er wel..., in het begin... waarvan ik heb opgemerkt dat ze er wat tegen waren dat die de taal niet konden praten. (medewerker magazijn a).*

Taalverschillen blijken tevens aanleiding tot conflict. Zo ontstond er een strijd tussen Nederlandstalige en Franstalige Belgen. In conflict situaties vormen de Franstaligen soms een blok en bij de Nederlandstaligen heerst onvrede over het gebrek aan inspanningen om Nederlands te leren nu men niet langer in Brussel is gevestigd. De onvrede hierover wordt versterkt doordat er recent een aantal Engelstaligen zijn aangenomen die wel Nederlands leren. Deze conflicten zijn een voorbeeld van een uiting van solidariteit die niet te vatten is als collegialiteit.

## 5. 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.

In deze case komen alle vier de bronnen van solidariteit naar voren, zij het in verschillende mate. We bespreken interdependentie eerst, omdat het een sterk aanwezige bron is. Ontmoeting blijkt minder dominant aanwezig en bespreken we daarom laatst. Bij het bekijken van de bronnen valt op dat interdependentie en gedeelde waarden en normen vooral lijken te leiden tot werkgerelateerde vormen van solidariteit, die we vatten als collegialiteit. Strijd en ontmoeting daarentegen blijken in deze case niet noodzakelijk functioneel voor het werk en hebben meer betrekking op solidariteit die ontstaat tussen mensen met gedeelde kenmerken (bij strijd) of mensen die buiten het werk contact met elkaar aangaan of persoonlijk geïnteresseerd zijn in collega's (bij ontmoeting).

### 5.1. Interdependentie

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

Interdependentie is in deze case een belangrijke bron van solidariteit. De manier waarop het werk in het magazijn georganiseerd is (met een ruimtelijke afstemming op de *flow* van producten doorheen elkaar opvolgende taken) leidt tot een grote onderlinge afhankelijkheid van alle werknemers in het bedrijf, die met name binnen het magazijn een fysieke expressie krijgt. Er is met andere woorden een grote mate van onderlinge afhankelijkheid tussen de arbeiders om het werk gaande te houden. Aangezien interdependentie in functie van het werk of goede samenwerking staat, spreken we van interdependentie als bron van collegialiteit.

Snel en efficiënt werken is algemeen voor de productiviteit van belang, maar wordt ook gedaan omdat collega's gevolgen ondervinden als iemand niet goed werkt. Een deeltijds medewerker beschrijft hoe hij het belangrijk vindt zijn werk goed af te ronden als hij weet dat hij er de volgende dag niet is en het werk dan bij zijn collega's terecht komt:

*Ik probeer dat echt wel zo ordelijk mogelijk te maken naar anderen toe (...) Dus als zij, die maandag en die vrijdag, dat er eigenlijk bij doen, bij de rest van hun dingen, dat het zo gemakkelijk en duidelijk mogelijk is. (medewerker magazijn c)*

Daarin zien we zowel loyaliteit naar het bedrijf (het werk goed doen) als naar collega's toe (het hen zo makkelijk mogelijk maken).

De georganiseerde interdependentie maakt dat iemand niet verder kan als een collega te langzaam werkt, maar daarbinnen ervaart men het als belangrijk om een goede sfeer te hebben op de werkvloer, en collega's een hart onder de riem te steken als ze het moeilijk hebben.

*Dat proberen we elke dag eigenlijk, elkaar op de vrolijken. Als er soms drukte is dan proberen we elkaar een schouderklopje te geven van kom, we kunnen dit, gewoon mee door gaan en dat lukt wel (medewerker magazijn a)*

Interdependentie levert dus niet enkel hard werkende mensen op, maar ook een gevoel van verbondenheid en *samen* een doel proberen bereiken. Op dit gevoel van verbondenheid en loyaliteit ten aanzien van elkaar wordt ingespeeld door leidinggevendenden. Er wordt bewust binnen de teams een groepsgevoel gecreëerd, gebaseerd op het samenwerken, zoals de supervisor aan de linkerkant die een vorm van trots creëert binnen het team. En ander voorbeeld is dat werknemers die klaar zijn met hun eigen taken naar een andere zone worden gestuurd om te zorgen daar ook daar het werk op tijd klaar is. Groepsgevoel wordt ingezet om onderlinge steun, betrokkenheid en een goede sfeer op de werkvloer te bekomen.

## 5.2. Gedeelde waarden en normen

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

De verbondenheid op de werkvloer berust niet enkel op interdependentie. Gedeelde waarden en normen spelen hierbij ook een belangrijke rol. Onderlinge afhankelijkheid maakt dat je met anderen moet samenwerken om het doel te bereiken. Gedeelde waarden en normen helpen hierbij doordat ze mede bepalen hoe er met elkaar om wordt gegaan op de werkvloer.

Hierin valt een onderscheid te maken tussen waarden en normen die vanuit het bedrijf worden ontwikkeld en waarden en normen van werknemers als individu. In praktijk blijkt dit onderscheid echter niet relevant. Het waarden- en normenkader dat vanuit de bedrijfslogica wordt opgelegd, is duidelijk bovengeschild aan dat van de individuen. Binnen het magazijn en tijdens het werk zijn de waarden en normen van SGM veelal geïnternaliseerd ten dienste van het vervullen van de rol als werknemer. Net als bij interdependentie betekent dit dat uit deze bron vooral collegialiteit als lichte vorm van solidariteit ontstaat.

Belangrijke waarden en normen die in SGM naar voren komen zijn kansen geven en nemen, ruimte voor initiatief, flexibiliteit en respect. We bespreken deze waarden en normen kort en proberen aan te geven hoe ze al dan niet als bron van solidariteit fungeren.

Doordat mensen kansen krijgen binnen SGM ontstaat een gevoel van loyaliteit ten aanzien van het bedrijf. Zo worden individuele kansen gegeven aan werknemers om zichzelf verder te ontwikkelen, wat motivatie verhoogt, maar ook een gevoel van verbondenheid met het bedrijf kan teweegbrengen.

*Spring is een heel diversiteits-open-minded bedrijf. Veel kansen geven aan iedereen ongeacht wie er dan voor u zit, dat maakt deel uit van hun cultuur op zich. (diversiteitsconsulente Resoc)*

Hoewel dit geen interpersoonlijke vorm van solidariteit is, kan er wel degelijk een expressie van onderlinge loyaliteit plaats vinden tussen de persoon die de kans kreeg en de persoon die de kans gaf. Een leidinggevende beschreef deze ervaring:

*En je merkt ook wel, er zijn mensen die in den tijd zijn begonnen als uitzendkracht en die ik een contract gegeven heb, die nog altijd dankbaar zijn. Ik weet het nog, jij bent degene die mij heeft binnengehaald. (leidinggevende a)*

Naast het geven van kansen is een belangrijke waarde in SGM (de ruimte voor) het nemen van eigen initiatief. Dit gebeurt op verschillende niveaus in het bedrijf, vaak in functie van het werk, maar af en toe op een sociaal aspect gericht. Een voorbeeld van een sociaal initiatief dat is genomen, is het voorstel van een werknemer om een teamuitje te organiseren. Het management voorzag de middelen en was aanwezig om het initiatief te steunen. In een aantal gevallen spelen genomen initiatieven dus in op de onderlinge relaties tussen werknemers. Met andere woorden, de mogelijkheid iets te initiëren binnen het bedrijf kan worden aangegrepen om een groepsgevoel of betere samenwerking te stimuleren. Dat kan een voedingsgrond voor solidariteit bieden.

Een andere belangrijke norm op de werkvloer van SGM is flexibiliteit. De permanente druk om verschillende soorten orders op tijd buiten te krijgen, maken flexibiliteit noodzakelijk. Dit werd ook aangegeven door een magazijnmedewerker:

*Er wordt met verschillende posterijen gewerkt, die elk hun manier van voorbereiding, van aanpak hebben en zo voort ... het is absoluut geen moeilijk ding, maar het is heel complex ... daar moet je voor open staan. Vandaag of morgen kan er van alles veranderen. Als je daar niet mee omkan... hm, ik denk niet dat er zo veel hier zijn. (medewerker magazijn c)*

De flexibiliteit heeft niet enkel consequenties voor het werk dat gedaan wordt, maar ook voor de sociale relaties op de werkvloer. De noodzaak flexibel te zijn, leidt tot de bereidheid om collega's te helpen.

Als laatste waarde bespreken we respect omdat de sfeer op de werkvloer meerdere malen als respectvol werd omschreven. Echter, het gevoel van respect lijkt vooral van toepassing op de omgang met collega's (en oversten) binnen de contouren van het bedrijf. Individuele attitudes worden opzij geschoven in het kader van productiviteit en omwille van een goede samenwerking laten mensen elkaar bij grote geschillen veelal met rust. Respect staat hierdoor nog ver af van onderlinge solidariteit. Het respect kan simpelweg een omgangsvorm zijn die mensen uit functioneel oogpunt hebben aangenomen, zonder dat dit een solidaire houding ten aanzien van anderen teweegbrengt. Wel is het een manier die in SGM gevonden en geïntegreerd is om met elkaar samen te werken in diversiteit. Die houding maakt wellicht een nabijheid mogelijk van waaruit dieper onderling respect, en in een latere fase zelfs solidariteit kan groeien.

### 5.3. 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.

Net als interdependentie en gedeelde waarden en normen, kan strijd een bron vormen voor collegialiteit. Door leidinggevendens wordt strijd wel eens ingezet als middel om onderlinge banden op de werkvloer te versterken. Mensen die niet goed opschieten met elkaar worden dan samen gezet op een taak die ze niet leuk vinden. Vervolgens zit de leidinggevende hen op de hielen, met als doel dat de collega's nader tot elkaar komen en een betere band krijgen door de gedeelde onvrede.

*Wat ook soms helpt is een gemeenschappelijke vijand (...) vanuit het management dan, of een leidinggevende, een strenge, boze. Als die dan plots mensen dingen laat doen die ze niet leuk vinden. Dat kan helpen soms. (leidinggevende a)*

Soms komt strijd ook los van collegialiteit als bron van solidariteit naar voren. Het duidelijkste voorbeeld is hierbij de verhouding tussen Franstaligen en Nederlandstaligen op de werkvloer. Er wordt aangehaald dat een groep Franstaligen een front vormt in conflictsituaties. De fysieke en temporele nabijheid van deze groep in het magazijn en hun gedeelde anciënniteit en voorgeschiedenis, maken mee dat ze elkaar steunen en gezamenlijk voor hun positie strijden. Na de verhuizing kregen zij een minderheidspositie in het magazijn, wat de noodzaak aan onderlinge steun heeft versterkt. De strijd wordt langs twee kanten gestreden, want de Vlamingen vormden op hun beurt een pact om op een Franstalige vakbondsafgevaardigde te stemmen die aan het Nederlandstalige CPBW (Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk) overleg meedoet. De stemafpraak is een vorm van solidariteit met de Vlamingen, in strijd tegen de Franstaligen die 'geen moeite doen om Nederlands te leren'.

Uit de strijd tussen de Frans- en Nederlandstalige Belgen op de werkvloer ontstaat een andere vorm van solidariteit dan uit interdependentie en gedeelde waarden en normen. Deze vorm van solidariteit is niet functioneel voor het werk en berust op meer particularistische vormen. Tevens zit er een grotere keuze achter. Terwijl interdependentie en gedeelde waarden en normen bij het werk horen, voor iedereen gelijk zijn en de bedrijfscultuur daarbinnen een dominante plaats inneemt, is het vormen van een solidaire groep in deze strijd een eigen keuze waarin persoonlijke kenmerken een belangrijke rol spelen. Dit zien we ook terug bij de vierde bron: ontmoeting.

### 5.4. Ontmoeting

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

Ontmoeting als bron van solidariteit is minder duidelijk aanwezig<sup>6</sup>. De organisatie van het werk in shifts en de ruimtelijke segregatie van taken verminderen de mogelijkheden tot regelmatige ontmoeting. Daartegenover staat dat ontmoetingen met 'de ander' in zijn vele gedaanten wel gestimuleerd wordt door het regelmatig inschakelen van uitzendkrachten en het roteren van personeel in het magazijn. Ontmoeting als bron van solidariteit zien we sterk terug in de avondploeg. Zij zijn duidelijk een team, staan dicht bij elkaar in de ruimte en werken dezelfde shifts. Hieruit zijn onderling goede banden ontstaan die ook buiten de werkvloer bestaan. Enkele teamleden spreken af op vrije dagen, bezoeken elkaar en ondernemen samen activiteiten. Wellicht wordt dit versterkt doordat zij de laatste schakel in de *flow* zijn. Zij zijn degene die de dag afsluiten en de vrachtwagens inladen. Ze worden het sterkst geconfronteerd met het doel '*alles moet buiten*' en voelen daardoor misschien wel het meest de interdependentie om samen dat doel te bereiken.

*Het is daarom dat ik wil zeggen, dat ik zeg tegen u: mijn groep, ik ken mijn groep heel goed. Wij werken elke dag samen, wij pakken samen pauze en wij vertrekken allemaal samen naar huis. Dat is echt als een groep. En dan ken je die personen van binnen uit. Echt door en door. (medewerker magazijn a)*

Meer nog dan bij strijd speelt keuzevrijheid een belangrijke rol bij ontmoeting als bron van solidariteit. Op de werkvloer functioneren werknemers als één groep, maar zodra de werkstructuren wegvallen kunnen mensen ervoor kiezen al dan niet verder contact met collega's aan te gaan. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de pauze:

*Op de werkvloer gaat iedereen goed met elkaar om, maar in de pauze zijn er groepjes: Franstalig, Vlaming, vreemdeling. (medewerker magazijn e)*

Zo zijn er verschillende groepjes die ontstaan op basis van gedeelde kenmerken zoals interesses, herkomst, taal en woonplek. Er ontstaan op die manier banden tussen rokers, voetbalfans, personen van een zelfde herkomst, carpoolers en Franstaligen.

Concluderend kunnen we stellen dat de vier bronnen niet enkel in verschillende mate aanwezig zijn, maar tevens dat ze op een andere manier aanwezig zijn in deze case. Interdependentie en gedeelde waarden en normen vallen samen met het werk en de rol als werknemer. Ze ontstaan uit de bedrijfscultuur die bovengeschild is aan eigen cultuur en het is dan ook niet verrassend dat deze bronnen het sterkst aanwezig zijn. Er ontstaat een lichte, wellicht meer oppervlakkige vorm van solidariteit uit waar iedereen bij betrokken is. Strijd sluit daar ten dele bij aan wanneer het als middel wordt gebruikt door leidinggevenden. Echter, de strijd tussen groepen op de werkvloer brengt een zelfde soort solidariteit teweeg als ontmoeting. Hierbij spelen keuzevrijheid en persoonlijke kenmerken een grote rol. De solidariteit die er uit voortkomt is vaak niet gerelateerd aan werk en ontstaat tussen kleinere groepen mensen.

---

<sup>6</sup> Al is het aannemelijk dat dit veelal buiten beeld van de onderzoekers is gebleven door de focus op het magazijn en het beperken van observaties tot de werkplek.

## 6. 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?

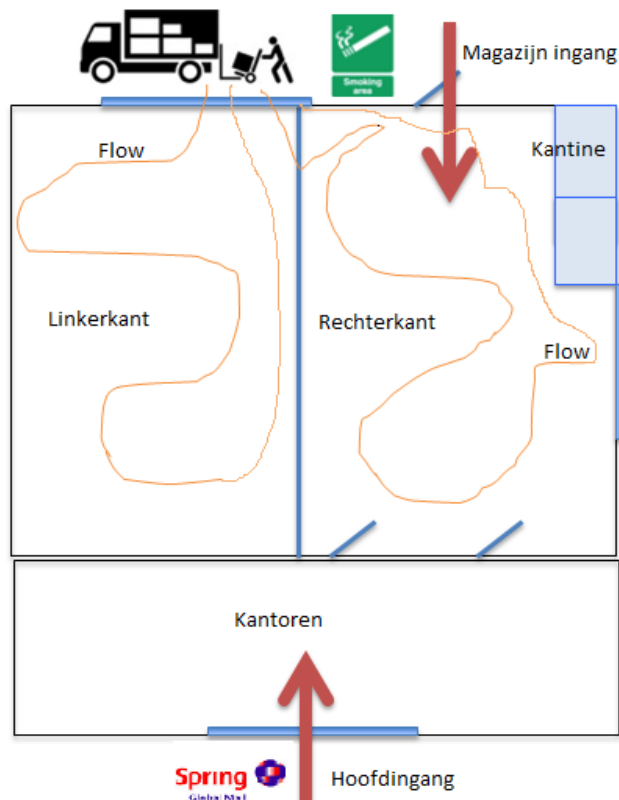
SGM heeft, als internationaal bedrijf gespecialiseerd in internationale post, te maken met klanten, goederen en collega's in andere landen. Die verbinding met derden buiten de fysieke locatie maakt de vestiging in Mechelen een sterk relationele plaats. Het globale karakter heeft invloed op de dagelijkse gang van zaken. Vrachtwagens leveren de post aan. Die post wordt zo snel mogelijk verwerkt in een vaste *flow* in het magazijn en moet op tijd weer meegegeven worden met de volgende vrachtwagens. Snel en efficiënt werken is dus belangrijk om klanten tevreden te stellen, maar ook omdat de vrachtwagens vaak lange afstanden afleggen en op gezette tijden poststukken ophalen of afleveren. Dit bepaalt grotendeels de tijdsspanne waarin aan een order gewerkt kan worden. "*Alles moet buiten*" is dan ook een belangrijk motto op de werkvloer.

Wanneer we kijken naar de locatie van SGM zien we dat de verhuizing van Brussel naar Mechelen invloed heeft gehad op sociale relaties in het bedrijf. We zullen hier twee voorbeelden van bespreken: veranderde taalverhoudingen en het samenkomen van de kantoor- en magazijnzijde.

De taalverhoudingen op de werkvloer zijn op scherp gezet sinds SGM verhuisde van Brussel naar Mechelen. SGM is een meertalig bedrijf dat goed aansloot bij de Brusselse context. Daar was het meer aanvaardbaar om binnen het bedrijf zowel Frans als Nederlands te spreken. Dit ligt anders in Mechelen, waar SGM zich in een Vlaamse (en dus Nederlandstalige) context bevindt en de Franse taal geen belangrijke positie inneemt. Franstaligen hebben hierdoor een andere positie in het bedrijf gekregen. Ze raken bovendien steeds verder in de minderheid doordat nieuwe collega's veelal uit omgeving Mechelen komen.

Een tweede gevolg van de verhuizing is het samenkomen van kantoor- en magazijnpersoneel, die voorheen op verschillende locaties werkten. Het doel was om meer interactie te creëren en nauwer met elkaar samen te werken. Het jaarlijkse etentje van het kantoorpersoneel werd na de verhuizing dan ook vervangen voor een gezamenlijke lunch in het magazijn. Door de manier waarop het gebouw van SGM Mechelen is ingedeeld, lijkt interactie echter niet altijd even makkelijk.





Een voorbeeld hiervan zijn de verschillende ingangen die de kantoor- en magazijnmedewerkers gebruiken. De vooringang, tevens de hoofdingang met SGM logo, wordt enkel door het personeel aan de kantoorzijde gebruikt. Bij binnenkomst is er een hal, en vervolgens een gang met kantoren. De deuren die vanuit de kantoorzijde naar het magazijn leiden zijn te openen door het scannen van een badge. De kantoor- en magazijnkant zijn dus voor de meeste personeelsleden twee vrijwel gescheiden werelden. Er zijn maar een aantal mensen, voornamelijk management en andere leidinggevenden, die met regelmaat aan beide kanten komen. Wel hebben de supervisors, teamleiders en de operations-manager (postverwerking) allen een bureau in het magazijn, waardoor ze vrijwel altijd op de werkvloer aanwezig zijn.

De ingang van het magazijn bevindt zich aan de achterkant van het gebouw. In tegenstelling tot de vooringang ziet die er niet uit als een inkom. Het magazijn is opgedeeld in een linker- en een rechterkant. Het merendeel van de werknemers werkt aan de rechterkant, ook wel de postkant genaamd. Het overige deel werkt aan de linkerkant waar alle speciale poststukken worden verwerkt. Beide kanten hebben een eigen supervisor en teamleider. Wanneer het werk aan de linkerkant klaar is, worden mensen regelmatig naar de rechterkant gestuurd om daar mee te helpen. Door de hoeveelheid werk en taken aan de rechterkant is er geen tijd over om aan de linkerkant bij te springen. Hoewel het magazijn één grote ruimte is, werken sommige mensen in een zone waarin weinig contact met collega's mogelijk is. Anderen daarentegen werken op een centrale plaats in de ruimte, wat kansen biedt tot korte contactmomenten met collega's. Sommige ploegen werken samen in een deel van het magazijn waar ze fysiek dicht bij elkaar staan en meer mogelijkheid hebben om tijdens het werk te communiceren en contacten te leggen.

In het magazijn bevindt zich verder een kantine. Die bestaat uit één ruimte met twee rijen tafels, waar de pauzes veelal gehouden worden. Personen die roken of buiten pauze houden, zitten vaak op een paar bankjes net naast de magazijningang. Magazijnpersoneel heeft iedere dag twee maal 15 minuten pauze en houdt deze samen met collega's die eenzelfde shift draaien. Het onderlinge contact tijdens pauzes wordt dus beperkt door de twee ruimtes (binnen en buiten), de korte duur en het feit dat mensen met dezelfde uren samen pauze hebben.

Het reizen naar de werkplek toe kan ook contact opleveren:

*De mannen van de vroege, een man of vijf, die allemaal van een bepaalde streek van Limburg komen, dus van Leuven, Tienen, Landen en dus van die kant, dat is normaal, allee, die doen aan carpooling en dat is normaal dat daar een band tussen is. (medewerker magazijn c)*

De globale context, de verhuizing en de inrichting van het gebouw hebben invloed op de sociale verhoudingen op de werkvloer. Zowel het relationele aspect van in contact staan met andere landen, als de gedwongen nabijheid op de werkvloer met zich mee brengt kunnen leiden tot vormen van leren en gemeenschapsvorming.

## 7. 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.

We zien op de werkvloer drie verschillende leerprocessen; functionele, collegiale en persoonlijke. Functionele leerprocessen hebben voornamelijk betrekking op werkgerelateerde taken of kennis aanleren en zijn hiermee vooral kwalificerend. Collegiale leerprocessen zijn tevens gerelateerd aan de rol van werknemer, maar zijn gericht op het leren samenwerken met anderen. Hierin speelt socialisatie een belangrijke rol. Als derde identificeren we persoonlijke leerprocessen. Daarmee bedoelen we dat het leren los staat van het werk of de rol van werknemer en voortkomt uit persoonlijke interesse in een ander. Subjectivatie zien we dan ook vooral terug bij persoonlijke leerprocessen.

### 7.1. Functionele leerprocessen

Met functionele leerprocessen bedoelen we leerprocessen die gerelateerd zijn aan het uitvoeren van werk. Het diversiteitsplan is overwegend gericht op dit soort leerprocessen. Een voorbeeld is de competentiematrix die in samenspraak met werknemers is opgesteld om in kaart te brengen wie welke competenties heeft en hoe die verder uitgewerkt kunnen worden. Het aanleren van nieuwe competenties is een voorbeeld van kwalificatie. Voor SGM waren belangrijke doelen hierbij het breder inzetbaar maken en het motiveren van personeel. Breder inzetbaar personeel betekent meer flexibiliteit, wat noodzakelijk is om poststukken op tijd te verwerken en van pas komt in tijden van reorganisatie. Voor het personeel is het versterken van competenties een mogelijkheid om hun positie binnen het bedrijf en op de bredere arbeidsmarkt te versterken. Tevens kan het leiden tot meer zelfvertrouwen en een groter gevoel van verbondenheid en loyaliteit ten aanzien van SGM.

Een ander voorbeeld van een formeel, functioneel en kwalificerend leerproces zijn de lessen Nederlands op de werkvloer. Deze lessen werden in 2005 al eens aangeboden bij SGM en zijn in het kader van het diversiteitsplan opnieuw opgestart. Door de verhuizing van Brussel naar Mechelen viel SGM onder een andere regio van het VDAB, wat betekende dat ze een andere leraar zouden krijgen. Echter, ze waren dermate tevreden met de leraar die ze al kenden, dat op aandringen van SGM diezelfde leraar nu wederom de lessen verzorgt. Opnieuw waren de doelen zowel in functie van het werk (verbeterde communicatie) als in functie van de motivatie van de cursisten. Voor de cursisten hebben de lessen positieve gevolgen op individueel maar ook op groepsgebied; ze leren niet enkel Nederlands, maar gebruiken dit ook om contacten te leggen met collega's.

Functionele leerprocessen vinden tevens op een meer informele en socialiserende manier plaats. Veel kennis wordt onderling uitgewisseld en ook het inwerken gebeurt grotendeels door collega's op de werkvloer. Dat het werk moet gebeuren is helder, maar de manier waarop het gebeurt ligt niet vast: *“Dat moet buiten. Zie maar hoe dat je het doet” (leidinggevende b).*

Hierdoor is er veel ruimte voor mensen om zelf uit te vinden hoe het werk het beste gedaan kan worden. Dit gebeurt veelal door ervaring en uitproberen, maar ook door leren van collega's. Leidinggevenden spelen hier mee een rol in door de taken te verdelen, het werk in goede banen te leiden en aanwijzingen te geven hoe bepaalde orders aangepakt kunnen worden. Andersom leren leidinggevenden ook van de werknemers door inspraak te vragen:

*Ik wou gewoon inspraak van die mensen, omdat die staan daar elke dag, die gaan dat het beste weten. (leidinggevende a)*

*Ik zeg ook vaak, als jullie zelf voorstellen hebben hoe dat je zou kunnen of willen werken in de zone, je mag altijd komen hè. Elk voorstel kunnen we bespreken. (...) Want sommige mensen komen misschien van een ander bedrijf waar ze wel die kennis gehad hebben. (leidinggevende b)*

Hoewel functionele leerprocessen vaak niet direct inzetten op omgaan met diversiteit, zien we dat de gevolgen ervan invloed hebben op hoe mensen met elkaar om gaan. Dit komt naar voren wanneer we kijken naar collegiale leerprocessen.

## **7.2. Collegiale leerprocessen**

Met collegiale leerprocessen bedoelen we leerprocessen die verder gaan dan werkgerelateerde processen en meer gericht zijn op *samen* aan het werk zijn. Hoewel deze leerprocessen van sociale aard zijn, blijven ze gericht op de rol als werknemer. Collegiale leerprocessen zijn niet expliciet terug te vinden in de acties van het diversiteitsplan, maar kunnen daar wel indirect uit voortkomen. We zien dit bijvoorbeeld terug in de effecten van de uitgewerkte competenties. De competenties waren niet enkel gericht op het versterken van capaciteiten van individuen, maar ook op het versterken van de samenwerking en communicatie met collega's. De leerprocessen die plaatsvinden in de uitwerking van competenties zijn daarmee zowel kwalificerend als socialiserend. Nieuwe kennis en vaardigheden aanleren gaat namelijk samen met het leren onderdeel worden van het team.

Een ander effect van de uitgewerkte competenties is dat mensen breder inzetbaar worden. Zo vindt er meer rotatie plaats, wat een nieuwe context schept waarin mensen moeten leren omgaan met verschillende collega's. Hier wordt ook op ingespeeld door leidinggevenden. Het inzetten van mensen op verschillende plekken wordt soms gebruikt om conflicten te vermijden, maar op andere momenten juist om mensen te laten samenwerken met bepaalde collega's en zo een betere onderlinge band te stimuleren. Op die momenten wordt gedwongen nabijheid, en afhankelijkheid, dus ingezet als middel om collegialiteit te bekomen. Dit kan op eigen initiatief gebeuren of in overleg met andere leidinggevenden of management, waarin samen gezocht wordt naar manieren om een betere sfeer op de werkvloer te krijgen.

Een belangrijke stimulans voor collegialiteit vanuit het bedrijf komt doordat het werk georganiseerd is in een *flow*. Dit maakt dat er grote onderlinge afhankelijkheid is. Als iemand zijn werk niet goed of snel genoeg doet, werkt dat door op collega's. Samenwerken is essentieel en daarbij hoort ook leren

wat je positie is in de *flow* en hoe jouw werk dat van collega's beïnvloedt. Het belang van samenwerken werd als volgt verwoord door een magazijnmedewerker:

*Als er bijvoorbeeld ene een slechte dag heeft, dan voel jij dat ook automatisch mee, want dan werkt die misschien wel veel trager. Dan komt werk op u te staan, dan duurt alles veel langer. Dat voel je wel. (medewerker magazijn a)*

Leren om op een collegiale manier met elkaar samen te werken, komt verder voor een groot deel tot stand door eigen ervaringen en inzichten. Voor nieuwe mensen is het begin moeilijk, maar door zelf contacten te leggen en zo collega's steeds beter te leren kennen, worden ze langzaam deel van de (losse) groep. Gaandeweg leren ze bij wie ze terecht kunnen met vragen over werk en wie ze met rust moeten laten onder stress, maar ook wie ze kunnen opvrolijken in drukte door een grapje te maken of een schouderklopje te geven.

Leerprocessen in relatie tot collegialiteit komen ook regelmatig naar voren in gesprekken met leidinggevenden. Zij leren onder andere hoe ze de sfeer of een goede samenwerking kunnen beïnvloeden. Voor een deel gebeurt dit door cursussen die door SGM worden aangeboden, zoals omgaan met agressie of leidinggeven. Echter, het merendeel van de leermomenten dient zich minder formeel aan. Er wordt geleerd van collega's die in een zelfde positie zitten of hebben gezeten, of ze proberen zelf manieren te vinden om samenwerking te verbeteren:

*Van [manager] heb ik heel veel steun gehad daarvoor. Die heeft mij eigenlijk ook veel bijgebracht. Zo van leiding geven en hoe zij dat ervaren heeft en gedaan heeft. (leidinggevende b)*

*Niet alles werkt altijd. Je probeert dingen en sommige dingen werken, sommige dingen werken niet. (leidinggevende a)*

Naast collegiale leerprocessen zijn er ook leerprocessen die los staan van de functie die mensen binnen SGM bekleden of het werk dat ze doen. Deze noemen we persoonlijke leerprocessen.

### **7.3. Persoonlijke leerprocessen**

Met persoonlijke leerprocessen bedoelen we leerprocessen die niets met het werk of het werknemer zijn te maken hebben, maar tot stand komen door interesse in een ander als medemens. Persoonlijke leerprocessen raken daarmee voornamelijk aan subjectivering. Echter, de processen die in beeld kwamen beperken zich veelal tot kennis verwerven over elkaars cultuur of religie waardoor de subjectivatie verbonden wordt aan kwalificatie. Op de persoonlijke leerprocessen wordt naar ons weten niet op ingespeeld door acties uit het diversiteitplan. Het is onduidelijk of dit komt doordat het plan daar niet op gericht was, of doordat deze processen persoonlijk zijn, niet gerelateerd zijn aan het werk en daarmee buiten de invloed van het bedrijf staan.

Uit de gesprekken bleek dat sommige mensen het belangrijk vinden om ook op persoonlijk vlak banden met collega's te ontwikkelen. Ze hebben dan ook vaak een persoonlijke aanpak waarin elkaar

leren kennen, sympathie tonen en mentale ondersteuning geven aspecten zijn die sterk naar voren komen. Dit gaat verder dan het inzetten op goed samenwerken en lijkt te ontstaan uit een oprechte interesse in anderen en de behoefte om er voor anderen te willen zijn.

Op de werkvloer ontstaat door samenwerken interesse in elkaar en de behoefte om elkaar beter te begrijpen. In relatie tot culturele diversiteit uit zich dit bijvoorbeeld in het willen leren over een andere religie:

*Als ik iets over het Christendom moet weten, wat ik niet echt weet, dan vraag ik dat aan ze. En zo ook, dus met die mannen als er iets met Ramadan of zo, of met Suikerfeest, als ze iets niet weten komen ze het altijd vragen en dan leggen we dat uit. (medewerker magazijn a)*

*[Over de Ramadan] Dat ik ook vragen stel van hoe is dat gekomen, hoe lang is dat en wanneer is dat? Want dat is blijkbaar ook altijd op een andere datum. Hoe dat allemaal in elkaar zit. En dan vraag ik ook zo van wat mag je wel en wat mag je niet? Allez, dan voelen hun ook van zij interesseren zich voor onze dingen. We zijn nooit te oud om iets bij te leren. En dat onwetende. We kunnen misschien nog veel van hen leren. (leidinggevende b)*

Concluderend zien we dat leerprocessen op verschillende manieren worden geïnitieerd (bv. door interventie, samenwerken etc.) en verschillende gradaties van vrijblijvendheid hebben. Bovendien kunnen we stellen dat er weinig formeel geleerd wordt over culturele diversiteit. Er ligt in de leerprocessen die in gang worden gezet vanuit SGM een grotere nadruk op werkgerelateerde competenties. We komen iets dichterbij omgaan met elkaar in diversiteit als we kijken naar de gedwongen nabijheid, en misschien nog wel relevanter in dit geval, onderlinge afhankelijkheid. Dit maakt dat mensen wel met elkaar moeten samenwerken, hoe ze ook persoonlijk tegen culturele diversiteit aankijken. Hierdoor leren ze samenwerken met verschillende mensen en worden verschillen geaccepteerd omwille van een goede samenwerking. De vraag is echter in welke mate deze acceptatie verder reikt dan de werkvloer.

Bij enkele werknemers zien we dat zij ook in hun vrije tijd banden onderhouden met collega's die cultureel verschillen van henzelf. Voor anderen geldt dit niet; zij gaan geen contacten aan met collega's buiten werk.

## 8. Burgerschap

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

De vorm van solidariteit die we het duidelijkst terugvinden op de werkvloer benoemen we eerder als *collegialiteit*. In deze vorm gaan principieel heel wat burgerschapspraktijken schuil die verband houden met de bredere politieke, economische en culturele context van de ruimere arbeidsorganisatie. Iedere arbeider in het bedrijf is immers lid van de Europese/Belgische/Vlaamse politieke gemeenschap die het mogelijk maakt om in België formele arbeid te verrichten. Dit lidmaatschap gaat gepaard met zowel rechten als plichten en is gebonden aan formele voorwaarden. Door arbeid te verrichten binnen Spring, draagt men bijvoorbeeld automatisch en verplicht bij aan het economische herverdelingsstelsel op het niveau van de natiestaat. Formele arbeidsdeelname is daarnaast voor buitenlanders soms een voorwaarde om verblijfsrecht te bekomen of te behouden, wat gekoppeld is aan het recht op politieke vertegenwoordiging. Arbeidsdeelname van culturele minderheden kan ook argumenten opleveren voor culturele erkenning. Het LDP dat streeft naar een evenredige arbeidsdeelname van kansengroepen, waarin allochtonen specifiek worden benoemd en aandacht uitgaat naar structurele drempels zoals discriminatie, illustreert dit bijvoorbeeld. Vanuit een macroperspectief kunnen we daarom werken *op zich* als een burgerschapspraktijk beschouwen.

Wanneer we echter kijken hoe deze of andere potentiële burgerschapspraktijken tot uiting komen op de werkvloer, valt op dat er weinig ruimte is voor groepsvorming rond identiteiten, allianties, belangen of noden. Het merendeel van de interacties tussen arbeiders tijdens de werkuren is sterk gericht op het arbeidsproces, waarin tijdsdruk en concentratie bepalend zijn. Dit leidt tot een paradox: enerzijds is arbeid sterk te koppelen aan burgerschapspraktijken, anderzijds lijkt die band zodanig geformaliseerd dat er op microschaal nog amper praktijken of belevingen rond bestaan. De bottom-up beweging van waaruit de hedendaagse arbeidsorganisatie mee vorm kreeg, lijkt omgezet in een breed geaccepteerde, maar duidelijk top-down gestructureerde organisatievorm. Verhoudingen, rechten en plichten liggen vast. Formeel overleg en verkozen vertegenwoordiging houdt eventuele onvrede of conflicten zoveel mogelijk weg van de werkvloer.

Via het arbeidsproces zijn deelnemers ingeschakeld in een praktijk van economische herverdeling en de meeste interacties zijn in de vorm van collegialiteit gericht op de continuïteit van dit systeem. Op een doordeweekse werkdag zijn er weinig kansen om zich te profileren als meer dan een werkracht. Collega's mobiliseren, expressie geven aan affiliaties of belangen en rechten verdedigen of opeisen, maken weinig openlijk deel uit van de interacties in het magazijn en worden ontmoedigd. Een *groepsgevoel* wordt enkel aangemoedigd voor zoverre het functioneel is binnen het arbeidskader. De arbeiders die we spraken, zijn zich daar ook erg van bewust: men moet in de eerste plaats samenwerken, want het werk moet vooruit gaan. Een (sterke) expressie van belangen of positioneringen tegenover andere groepen wordt daarentegen onwaarschijnlijk door de contraproductiviteit ervan. We zien dan ook dat enkel collectieve aanspraken waarbinnen de productiviteit centraal staat een geldigheid toegedicht krijgen op de werkvloer. Een groepje collega's

dat het werk niet naar behoren doet door te veel te praten en treuzelen, kan bijvoorbeeld wel aanleiding geven tot het collectief aanklagen van het gedrag bij een overste door collega's die hun werk gehinderd zien. De 'groepjes' waarvan sprake zijn daarbij echter van tijdelijke aard. Dit komt mede doordat een beproefde oplossing van supervisors bij spanningen eruit bestaat mensen te verplaatsen om in te spelen op onproductieve groepsdynamiek en interpersoonlijke relaties.

Praktijken gericht op politieke representatie nemen dan ook geen belangrijke plek in op de werkvloer. Een voormalige operations manager vertelt dat hij vroeger een maandelijks overleg werd georganiseerd binnen het magazijn om over de gang van zaken te praten:

*Dus iedereen mocht een beetje per zone in het magazijn iemand kiezen die in hun naam kon spreken dan. De mensen konden dan zelf kiezen wie dat ging zijn. En met die mensen zaten we dan rond de tafel. Dat kon over van alles gaan. Dingen waarvan zij vonden dat aangepakt moesten worden of dat kon gaan over de faciliteiten die er waren, maar dat kon ook gaan over de manier van aanpak van het management ofzo. Als zij zo iets hadden van dat kan anders of beter. Of informatie die zij extra willen hebben. (Leidinggevende a)*

De keuze van de bedrijfsleiding om een nieuwe operations manager aan te werven die 'minder dicht bij het personeel staat' illustreert dat er voor een aantal van deze processen geen ruimte is op de werkvloer. De operations manager in kwestie kreeg een nieuwe functie binnen het bedrijf waarin hij zijn bemiddelende en luisterende rol nog steeds (informeel) opneemt, maar waarbij deze niet conflicteert met de focus op productiviteit die de kerntaak is van de operations manager.

Dankzij formele overlegstructuren en vakbondsvertegenwoordiging hoeven problemen omtrent tegenstrijdige belangen ook niet altijd *meteen* en *binnen het magazijn* opgelost te worden. Hoewel verwacht kan worden dat de vakbondsvertegenwoordigers als spilfiguren in het magazijn de burgerschapspraktijken onder hun collega's trachten te activeren op de werkvloer, blijft hun rol in dit onderzoek onderbelicht. Algemeen komt het beeld naar voren dat de verkozen vakbondsvertegenwoordigers binnen het bedrijf geen sterke mobiliserende rol opnemen en de gesproken arbeiders tonen geen grote interesse in de vakbond.

Ook praktijken gericht op culturele erkenning zijn zeldzaam op de werkvloer. De interviews en observaties maken duidelijk dat cultuur veelal 'buiten het bedrijf' staat, en ook respondenten met een buitenlandse herkomst geven aan dat ze eerder 'cultuurloos' op de werkvloer staan. De verwijzing naar universele menselijke noden in de gesprekken is daarvoor typerend; *iedereen moet eten, zijn kinderen grootbrengen, zorgen dat hij zijn werk kan behouden...*

Het waarden- en normenkader binnen het bedrijf is daar ook op afgestemd: men benadrukt sterk het potentieel van *individuen* in een discours rond kansen, competenties en ruimte voor initiatief en eigenheid. Daarbij is men sterk gericht op het verbeteren van de productiviteit van het bedrijf. De tevredenheid van de individuen is daar onderdeel van, waardoor men culturele noden persoonlijk bespreekt en het werk waar mogelijk op de – als individueel beschouwde – noden afstemt. Voorbeelden zijn vakantieopstellingen rond religieuze feestdagen en het niet opnemen van lunchpauzes tijdens ramadan door moslims.



Hoewel de geobserveerde interpersoonlijke praktijken van solidariteit voornamelijk gericht zijn op het in stand houden van economische herverdeling is de ontwikkeling van groepsidentificaties gericht op andere doelen niet volledig afwezig. Wel komen ze slechts kortstondig tot uiting in de marges van het arbeidsproces. Zo is merkbaar dat sommige Nederlandstalige werknemers aanstoot nemen aan het gebrek aan inspanningen van een aantal Franstalige werknemers om Nederlands te leren. Deze spanning komt voort uit claims aan beide kanten inzake het recht op het spreken van de eigen taal in een context die beide groepen als 'van hen' claimen. Voor de Franstaligen is anciënniteit de basis voor die claim (ze zijn er langer) en het feit dat Frans een door SGM aanvaarde taal op de werkvloer is, terwijl voor de Nederlandstaligen de basis van de claim de locatie van de vestiging is (men is in Vlaanderen). Tijdens het werk is er zoals gezegd weinig ruimte voor mobilisering of expressie, maar kleine momenten als lunch, roken of passage, worden toch aangewend om het thema levend te houden en er, waar mogelijk, gestalte aan te geven. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de afspraak onder een aantal Nederlandstalige arbeiders om samen een Franstalige vakbondsafgevaardigde te verkiezen die met zijn beperkte Nederlandse taalkennis het maandelijkse Nederlandstalige CPBW-overleg moet bijwonen.

Het diversiteitsplan als interventie heeft ons inziens weinig impact op de burgerschapspraktijken binnen deze case. We zien met name een versterking van de individualisering van de arbeiders in het magazijn. De doelgroepgerichte aanpak die de grondslag vormt voor de interventie komt binnen het magazijn amper tot uiting doordat deze achterliggende visie niet herkenbaar was in de opgezette acties. De opgezette lessen en participatiemomenten bekrachtigen het reeds aanwezige discours over individuele competenties en kansen.

## 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.

Hoewel ze verschillen in mate van relevantie, zijn alle zes spanningsvelden terug te vinden in deze case studie. In onderstaande analyse komen ze dan ook allemaal aan bod.

### 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.

Collegialiteit binnen Spring heeft een universalistisch karakter: iedereen die (na een selectieproces) deel uitmaakt van het team, kan rekenen op een minimale, collegiale (flexibele, respectvolle,...) houding van zijn medewerkers. Dit universalisme leidt tot een praktische en minimalistische invulling van solidariteit, die wordt voorgeschreven door het bedrijf in de vorm van een informele gedragscode. Deze houding doet het werk vooruit gaan en vermijdt conflicten op de werkvloer.

Het is duidelijk dat vanuit het bedrijf sterk wordt ingezet om vooral de universalistische kanten van solidariteit (collegialiteit) te versterken. Dit gebeurt bijvoorbeeld door te zorgen dat mensen in de arbeidsorganisatie breder inzetbaar worden gemaakt en dus met verschillende personen moet kunnen samenwerken en door teamversterkende initiatieven aan te moedigen. Bovendien is er veel aandacht voor een werknemer als individu, zijn culturele verschillen weinig relevant en worden mensen gerespecteerd door hard te werken wat maakt dat in principe iedereen onderdeel zou kunnen zijn van de solidariteit. Ook bij de vormgeving en implementatie van het Loopbaan- en diversiteitsplan zien we de voorkeur voor universalisme vanuit het bedrijf. Hoewel het plan een categoriaal doelgroepenbeleid voorstaat, moeten acties in principe iedereen in het bedrijf ten goede komen. Dit maakt dat het diversiteitsplan, ondanks de op het eerste zich particularistische insteek, aansluit bij de universalistische aanpak binnen het bedrijf.

Tegelijk zien we meer particularistische vormen van solidariteit, bijvoorbeeld op basis van taal, arbeidstaken en –ploegen, al dan niet roker zijn en woonplaats. De neiging van werknemers om groepen te vormen op basis van andere kenmerken dan die van Spring-medewerker, wordt door supervisors getolereerd of bestreden in functie van de productiviteit. Niet iedere vorm van particularisme wordt ontmoedigd. De samenhang in de avondploeg wordt bijvoorbeeld als positief gezien, maar op de strategieën van rokers die tijdens het werk af en toe een extra pauze proberen te

nemen of op de effectieve werktijden van een oudere groep werknemers wordt streng toezicht gehouden. Toch wordt ook rekening gehouden met de tevredenheid van werknemers-als-mens; de groep Franstalige arbeiders wordt bijvoorbeeld niet uit elkaar getrokken op de werkvloer.

## 9.2. 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.

We merken dat de collegialiteit op basis van de bedrijfsnormen en –logica op een grote consensus berust. Dit is op zich niet verbazend aangezien personen die er werken geselecteerd zijn en continu verder worden geselecteerd wanneer men mensen moet laten gaan, promoveren of contracten moet verlengen. Bovendien vormt de economische context van de postsector en de institutionalisering van arbeidsverhoudingen en –overleg een rationele onderbouwing voor de acceptatie van de context. Hervormingen en veranderingen binnen het bedrijf worden als onaangenaam en stressvol ervaren door werknemers, maar tegelijk geplaatst in een discours over de noodzaak om concurrentieel en dus efficiënt te blijven.

Daarnaast zien we conflicterende visies over gepast gedrag *binnen* deze consensus. Roepen of zingen tijdens het werk of de mate waarin Nederlands als taal beheerst moet worden, leiden tot solidariteit onder subgroepen op basis van conflict.

Toch domineert de consensus over de noodzaak om productief en collegiaal samen te werken in het magazijn, waardoor er in deze amper sprake is van een spanningsveld. Een moslim uitzendkracht die niet meer terug mocht komen omdat hij een vrouwelijke supervisor onrespectvol behandelde toen die hem niet toestond om te bidden op de werkvloer, leidde bijvoorbeeld niet tot solidariteit onder medewerkers met hetzelfde geloof. Uit de gesprekken blijkt dat men collegialiteit binnen de bedrijfsmuren boven het eigen religieuze of culturele wereldbeeld stelt. Ook de solidariteit onder de Franstaligen en Nederlandstaligen die met elkaar in conflict staan, raakt niet aan de algemene consensus binnen het magazijn dat de productiviteit primeert. Net zoals we ondervonden bij het spanningsveld universalisme versus particularisme, zien we ook hier weer dat een praktische en minimale invulling van solidariteit in de vorm van collegialiteit de rode draad vormt.

## 9.3. 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?

Binnen Spring heerst een economische logica, die vorm geeft aan de bedrijfscultuur. Collegialiteit als dominante vorm van solidariteit binnen die cultuur is gericht op het bestendigen van de economische belangen van zowel bedrijf als medewerkers. Men is er in de eerste plaats om te werken en geld te verdienen. In een iets breder perspectief draagt iedereen bovendien bij aan het voortbestaan van het bedrijf op een uiterst concurrentiële markt. Zoals eerder gezegd, biedt de

bedrijfslogica immers een consensueel en omvattend gedragskader, waarbij cultuur ‘buiten’ wordt gezet, zowel door het bedrijf als door de werknemers. Hoewel in de praktijk cultuur soms kan ‘binnensluipen’, zoals bij solidariteit onder de taalgroepen, wint ze te weinig terrein tegenover de economische doelen, om van een spanningsveld te spreken. Het selecteren van arbeidskrachten die passen binnen de bedrijfscultuur maakt het bovendien weinig waarschijnlijk dat een toename in culturele diversiteit hier veel verandering in zal brengen.

#### **9.4. Affirmatie - transformatie**

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.

Collegialiteit is sterk gericht op affirmatie van de bestaande arbeidsverhoudingen. Ze vormt als het ware de rode draad in een veranderlijke economische context, waardoor ze zowel voorwaarde als gevolg is van de productiviteit binnen het bedrijf (en van de bredere samenleving).

Terwijl collegialiteit de bestaande arbeidsverhoudingen- en organisatie affineert, incorporeert ze tegelijk met succes de transformatie van sociale relaties en maatschappelijke verhoudingen die zich voordoet in een steeds meer diverse samenleving. In die zin lijkt deze diverse werkvloer de spanningen over verschillen te ontmijnen door een gemeenschappelijk gedragskader en doel.

Het blijft een vraag of collegialiteit als vorm van solidariteit ook buiten de muren van het magazijn invloed heeft op de maatschappelijke verhoudingen. De doelstellingen van het Loopbaan- en diversiteitsplan lijken daar alvast wel op te mikken. Via het streven naar een meer evenredige arbeidsdeelname voor kansengroepen, met inbegrip van culturele minderheden, hoopt men de (Vlaamse) samenleving te transformeren tot een meer competitieve en rechtvaardige regio.

#### **9.5. Afstand-nabijheid**

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

De collegialiteit in SGM, gaat verder dan de banden die louter in fysieke nabijheid tot stand komen. Er is collegialiteit ten opzichte van collega's met andere taken in andere shifts en zelfs met collega's uit andere landen, zonder dat er sprake hoeft te zijn van fysieke nabijheid of interactie. Die band lijkt gemedieerd door de goederen in het magazijn. Die verbondenheid wordt in de materie gevonden; de pakjes die men uitpakt, sorteert en herverpakt ‘komen van’ en ‘gaan naar’ mensen met dezelfde taken en doelen.

In spanning daarmee zorgt de fysieke nabijheid van werknemers in het magazijn vol goederen dat voortdurend hun onderlinge afhankelijkheid visualiseert voor een sterker bewustzijn van de eigen groep ten opzichte van anderen. Zo is men bereid extra zijn best te doen voor het werk om de eigen bedrijfsvestiging open te houden, ook als deze de sluiting van een vestiging elders betekent. De sterkste uitingen van solidariteit die we terugvonden, vinden bovendien plaats in de avondploeg die in taken, tijd en plaats uitgesproken nabij is.

### **9.6. 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 arbeidscontext is zonder twijfel een dwingende context waarin als werknemer van een bedrijf niet veel te onderhandelen valt. Er wordt een contract aangegaan en de taken dienen uitgevoerd te worden. Een voortdurend selectie- en aanpassingsproces zorgt ervoor dat de verwachting van een collegiale houding steeds actueel blijft. Medewerkers die afwijken van de bedrijfsnormen en niet langer in dienst zijn, komen in de gesprekken boven als voorbeelden. Ook het omgekeerde geldt: voor medewerkers met een uiterst betrokken en collegiale houding worden extra inspanningen gedaan. Zo werd een supervisor die initieel haar job zou verliezen toch binnen het bedrijf gehouden omdat men haar loyaliteit en inzet op prijs stelde.

Het dwingende kader van collegialiteit staat in spanning met vormen van solidariteit die spontaan tot stand komen, zoals we eerder al bespraken onder de particularistische solidariteitsvormen. Toch ondervinden we dat collegialiteit ook gepositioneerd kan worden in het midden tussen de twee uitersten door de consensus onder collega's dat collegialiteit vereist is om het werk zowel efficiënt als aangenaam te maken. Ook zien we dat het bedrijf meer spontane initiatieven ondersteunt die tot solidariteit leiden én functioneel zijn voor het arbeidsproces, zoals bijvoorbeeld teambuilding geïnitieerd door een magazijn medewerker.

## 10. Conclusie

Het doel om alles buiten te moeten krijgen - en de nood aan samenwerking die daarmee gepaard - gaat maakt dat er veel collegialiteit op de werkvloer aanwezig is. Deze collegialiteit zien we als een lichte vorm van solidariteit, waar iedereen in het bedrijf bij betrokken is en die sterk relateert aan het 'werknemer-zijn'. De bronnen die hieraan ten grondslag liggen zijn interdependentie en gedeelde waarden en normen en er is een sterke consensus over die gedeelde waarden en normen. Diepere vormen van solidariteit staan vaak los van de rol als werknemer en ontstaan veelal in subgroepen zoals mensen met dezelfde taal of rokers. Hierin zien we de bronnen strijd en ontmoeting terug.

De gedwongen nabijheid in combinatie met de onderlinge afhankelijkheid maakt dat het belangrijk is problemen tussen collega's snel op te lossen en goed met elkaar overeen te komen. Leidinggevenden zetten hier actief op in door nabijheid te gebruiken als middel om mensen beter samen te laten werken. De indeling van het gebouw en de verdeling van personeel over de ruimtes maakt contact tussen mensen uit verschillende teams moeilijk. Echter, door de uitwerking van competenties in het kader van het diversiteitsplan vindt er meer rotatie plaats en worden medewerkers op verschillende taken ingezet. Hierdoor leren ze samenwerken met een bredere groep collega's.

Culturele diversiteit is onderdeel van de SGM identiteit. Er is een diverse groep werknemers en er worden drie talen gehanteerd op de werkvloer. Daartegenover staat dat culturele eigenheid ondergeschikt is aan de arbeidslogica. Zowel leidinggevenden als werknemers benadrukken dat het belangrijkste is dat het werk gedaan is en dat er respectvol met elkaar omgegaan wordt om een goede samenwerking te bevorderen. Culturele noden worden als individuele noden beschouwd en cultuur staat veelal buiten het bedrijf. Het leren over diversiteit situeert zich dan ook voornamelijk in de persoonlijke gesprekken die ontstaan tussen collega's van verschillende herkomst.

Concluderend kunnen we stellen dat burgerschapspraktijken geen grote rol lijken spelen bij het ontstaan van interpersoonlijke praktijken van solidariteit op deze werkvloer. De solidariteit die ontstaat, berust voornamelijk op een gevoel van collegialiteit dat van belang is om samen te werken en het werk gedaan te krijgen. Diepere vormen van solidariteit tussen subgroepen kwamen minder sterk naar voren en staan los van de bedrijfslogica. Leren samenwerken, leren deel uit te maken van het team en leren functioneren in de bedrijfscultuur dragen bij aan de collegialiteit die ontstaat. Gedwongen nabijheid wordt daarbij door leidinggevenden ingezet om die leerprocessen op gang te brengen en collegialiteit te bekomen.

## Bibliografie

### *Geanalyseerde documenten*

Aanvraag diversiteitsplan Spring Global Mail, 2011.

Bijlagen eindrapport Instapdiversiteitsplan Spring Global Mail, 2010.

Brief van een gepensioneerde medewerker, 2012.

Competentiewoordenboek.

Cross-training matrix.

Dossier diversiteitsplan Resoc.

Eindrapport instapdiversiteitsplan Spring Global Mail, 2010.

Inschrijfformulier jobkanaalprijs 2013.

Medewerkers betrokkenheidsonderzoek (samenvatting), Belgium rapportage voor de manager. 17  
September – 5 oktober 2012.

Spring Global Mail brochure april 2010.

[www.springglobalmail.com](http://www.springglobalmail.com)

[www.werk.be/beleidsthemas/diversiteit-op-het-werk](http://www.werk.be/beleidsthemas/diversiteit-op-het-werk)

**Lijst geïnterviewden**

Organisatie	Functie	Code
Resoc Mechelen	Diversiteitsconsulent	Diversiteitsconsulente Resoc
Spring Global Mail Mechelen	HR-manager	HR-manager
	Coördinator	Leidinggevende a
	Manager	Leidinggevende c
	Supervisor	Leidinggevende b
		Leidinggevende d
	Medewerker magazijn	Medewerker magazijn a
		Medewerker magazijn b
		Medewerker magazijn c
		Medewerker magazijn d
		Medewerker magazijn e