

29/07/2008

Ghislain Verstraete

De mens als overlever

Over economie, efficiëntie en effectiviteit

‘Zoals Laura Frader (2003) suggereert is de arbeidersklasse misschien helemaal niet in verval maar is haar samenstelling en haar contouren zodanig veranderd dat ze niet langer overweldigend wit, blank en heteroseksueel is maar vrouwelijk, zwart, bruin en seksueel divers’. [Gily Coene, 2006]

Abstract

0. Inleiding

Wat is overleven? Synoniemen zijn: doorstaan, doormaken, uithouden, het halen, in leven blijven ... Er is een link met meemaken: ondervinden, beleven. Je voelt ambiguïteit bij ‘overleven’ zeker als je het verbindt met arbeid. Arbeid is ambigu omdat het zowel een positieve waarde als negatieve aspecten bevat. Enerzijds kan werk emanciperend zijn, bevrijdend, scheppend, creatief, zingevend en bijdragen tot solidariteit en zelfontplooiing. Je verwerft een inkomen en sociale status, je bouwt een sociaal netwerk van kennissen en beroepsrelaties. Anderzijds kan arbeid afstompnd, vervelend, lastig, hard, op een opgedreven tempo, vervreemdend, onzinnig, verplicht, uitbuitend zijn. Al te vaak wordt arbeid gereduceerd tot loonarbeid, soms een ‘echt’ loon en soms een ‘onecht’ loon afhankelijk of men zich in het centrum of de periferie van het economische leven bevindt. Anderen vinden geen betaald werk en mogen daarom niet arbeiden want dit is dan ‘zwart’ werk. De gevolgen ondervindt men op financieel, materieel, ethisch, maatschappelijk, psychologisch vlak. En toch heeft iedereen een onvervreemdbaar recht op arbeid.

Wat is de rol van werk in dit overleven? Welke mogelijke overlevingscarrières worden maatschappelijk ondersteunt? Brengt arbeid ‘satisfactie’ in ons leven? Is overleven een individuele of een collectieve zaak? Als we afgaan op het discours over werk zouden we ons diep ongerust moeten maken indien we geen constante persoonlijke voldoening ervaren. Wij

denken over werk niet louter als het middel om te overleven maar ook als een levensdomein dat ons satisfactie moet geven. Satisfactie is het gevoel dat we onze kwaliteiten in het leven kunnen gebruiken. Werk wordt hiermee wezenlijk in de levensvervulling en draagt bijgevolg bij tot geluk. Vaak wordt werk in die mate belangrijk gemaakt dat het andere levensdomeinen domineert. Werkenden moeten flexibel zijn en hun gezin en sociaal leven afstemmen op hun betaalde arbeid.

Dit is niet overal en altijd zo geweest. Er is een verschuiving van de betekenis van werk, niet langer als een noodzakelijk middel om te overleven maar ook als een middel om zich persoonlijk en maatschappelijk waar te maken. Het valt me trouwens op dat de meeste mensen positief antwoorden op de vraag: ‘doe jij je werk graag?’ Een havenarbeider antwoordde eens: ‘*Ja, maar moest ik de uitvinder ervan op straat tegen komen dan sla ik hem toch op zijn kop.*’ Dit lijkt me in veel omstandigheden een goede relativering. Onze relaties met werk zijn meervoudig, complex en onze referentie naar satisfactie en persoonlijke ontwikkeling is geen constante. Arbeid is een recht en een plicht als overlever maar de verhalen hebben vele ontwikkelingen.

1. De kleine verhalen

Ik heb het getroffen als overlever. Tot nu. ‘God be at our table!’ Arbeid heeft mij relatieve materiële welvaart en zekerheid gebracht. Ik kreeg de kans om te leren en mijn competenties te ontwikkelen, werk gaf mij ‘satisfactie’ – het subjectief gevoel dat ik mijn kwaliteiten kon gebruiken - en plezier, ik kon samenwerken met mensen en eigen keuzes maken. Mijn familie zag zich sociaal gepromoveerd. Tegenslagen waren relatief. Ik kan tijd vrijmaken om er over te schrijven en iemand is bereid om het te publiceren. Wat verwacht een mens nog meer? Ik heb geluk gehad!

Ik overleef in verschillende werelden die er vaak grondig anders uitzien. De universiteit is voor mij een kenniscentrum, een rustpunt en een onderzoeksmilieu, waar individuen al dan niet in team (vaak) hard werken aan kennis en carrière. Discours zijn er dominant, er is enige afstand van de concrete gebeurtenissen van het leven door abstractie en theorievorming. Ik ben blij dat ik de kans heb daarin te participeren. Een tweede wereld is een bedrijfswereld zowel in de profit als de social-profit sector. Ik kom in havenbedrijven, verhuisfirma’s, auto-industrie, sociale tewerkstellingsplaatsen, ... Ik ben er vaak bezig met hervormingen en opleidingen op de werkvloer. Dit is de wereld waar ik vaak veiligheidsschoenen draag en niet bang ben om mee de handen uit de mouwen te steken. Ik zit

mee in de camion en help met de verhuizers van s'morgens 06.00 tot s'avonds 19.00, ik sta naast de foreman op een containerschip dat geladen wordt, af en toe mag ik mee op een kraan 40 meter in de lucht, ik leer 'caneren' in de sociale werkplaats, ik slik stof in het betonbedrijf, ik leid een conflictvolle vergadering tussen managent en syndicaten waarbij gedreigd wordt de fabriek plat te leggen. Soms loop ik mee in een kliniek. Ik zou die wereld voor geen geld willen wisselen. De twee werelden zijn divers wat wil zeggen dat ze enerzijds gelijk zijn maar ook anders. En bij nader toezien, of op een ander niveau, gaat het om vele verschillende werelden. 'De' universitaire wereld bestaat niet. Er is diversiteit tussen de verschillende universiteiten, er is diversiteit tussen de faculteiten en vakgroepen, er is diversiteit in teams en onderzoekscentra. 'De' bedrijfswereld valt op een gelijkaardige manier te diversifiëren: de havenarbeiders zijn de verhuizers niet, de 'verzorgenden' zijn de 'verpleegkundigen' niet. In die werelden teken ik verhalen op ... grote en kleine.

Sinds jaren werk ik in de haven van Zeebrugge. Ik geef opleiding aan foreman, help bij reorganisaties of kom tussen in conflicten. De bedrijven zijn zeer verscheiden van roll-on roll-off, passagiers of goederen vervoer, de modernste containerterminals tot laden en lossen van fruit en stukgoed. Havenarbeiders hebben een speciaal statuut. Het zijn dagloners die hun diensten aanbieden aan wie ze nodig heeft. Havenarbeiders zijn dus niet verbonden aan een bedrijf maar aan de centrale van werkgevers. Bedienden en kaderleden daarentegen zijn wel met een bedrijf verbonden. De afstand tussen beide groepen is vaak zeer groot. Het is ook in de haven dat ik sedert lang het onderscheid tussen blue en white colours opnieuw heb gehoord. Enkele jaren terug werd de wereld van de havenarbeiders grondig op zijn kop gezet. *'Nu ook voor vrouwen!'* In het kader van gelijke kansen voor mannen en vrouwen kon nu ook 'zij' havenarbeider worden. Ook vrouwen kunnen 'een boek' krijgen. Meer nog er is een minimum percentage voorzien in elkli nieuw contingent voor vrouwen. Havenarbeid houdt veel specialisaties is met prachtige namen: bobcatchauffeur, heftuckchauffeur, reachstackerchauffeur, portaalkraanman, uitwijzer, markeerder, tugmasterchauffeur, straddle-carrierchauffeur, bullchauffeur... De poëzie! Havenarbeiders 'alle werk' moeten voornamelijk 'lashen'. Dit is het vastmaken van rollend materiaal en containers met kettingen en staven zodanig dat ze immobiel de overtocht kunnen maken. Het is een fysisch zware en vermoeiende taak en zou toch 40 % van de opdrachten inhouden. Twee tot zes zware kettingen worden aangebracht en aangespannen (afhankelijk van het dek en de weersomstandigheden) om bijvoorbeeld een camion te stabiliseren tijdens een overtocht. Vrouwen zouden dit niet aankunnen, melden zich ziek na 3 weken (rugklachten) zodanig dat de oudere mannelijke collega's (+ 50) niet kunnen vrijgesteld worden van dergelijk werk en

verplicht worden verder die zware lashing uit te voeren. In het begin gebeurde regelmatig het volgende met die nieuwe (*school*) *meisjes* die in dienst werden genomen. ‘Dit is te zwaar voor jou meisje, ik zal je wel helpen;’ De koene ridders! In januari 2008 zie ik op het journaal dat in de haven van Antwerpen een eerste vrouwelijke foreman is aangeduid. Zij leidt een ploeg van 8 havenarbeiders en laat zich wandelend met haar vriendin (levensgezellin) filmen op de kade. De reporter wil een vrouw voorstellen maar toch wel een speciale vrouw, men moet toch weten dat ze lesbisch is. De havenarbeiders noemen haar ‘Tante’ ze hebben ‘een grote mond maar een klein hart’. Beeldvorming!

De verhuizers voelen een grote krapte op de arbeidsmarkt. De schaarste dwingt om zeer ruime segmenten van de markt aan te spreken. Het maakt niet langer uit of je in de gevangenis hebt gezeten, allochtoon bent, anderstalig, etc ... Men wil het best eens proberen op proef en daarbij wat begeleiding voorzien. Men lonkt naar de betere werknemers uit de sociale tewerkstelling. We rijden in de camion tussen Antwerpen en Kapellen. Mehmed ziet een camion voor ons met BOMA op. Hij begint onmiddellijk Balthazar Boma (FC De Kampioenen) te imiteren. ‘... *Kameraden, kameraden even uw aandacht voor uw voorzitter Balthazar Boma ...*’ Hij discussieert over vet voor smoutebollen ‘... *geen varken daarin maar schaap, en rund en kipvet ...*’ en over worst ‘... *dit is goede saucis ... met de turkse vlag erop ... en kijk alleen schaap en rund ...*’, wisselt met Sven boterhammen, kaas en koeken uit ‘...*je moet zorgzaam zijn met brood want het zit in de muil van de leeuw ...*’!

In een sociaal tewerkstellingsinitiatief toont een doelgroepwerknemers zijn werkpost. Hij is fier dat deze een persoonlijke toets heeft gekregen. Er staat een tafeltje met een tapijtje op, zijn sigarettendraaidoos en een pakje tabak, een paar foto’s, ‘gleisterwerk’ van de ophaling. Ik informeer of het goed is om hier te werken. Hij bevestigt. ‘*Zijn er dan geen problemen? ... ja meneer, we zijn hier allemaal een beetje anders ... der is met iedereen wel wat ...we verstaan elkaar hierin.*

In een bedrijf van betonmakers in het Brusselse is de sfeer zeer gespannen. Er werken voor tweederde werknemers van allochtone oorsprong. Het is vuil en stoffig werk, op momenten gevaarlijk en in een weinig comfortabele omgeving. Er is zeer veel verloop van medewerkers. De conflicten zijn tussen directie en de werknemers niet tussen de werknemers onderling. De manager vindt dat de vreemdelingen zich moeten aanpassen dus *geen drie weken verlof in Turkije of Marokko*. Ook al is het perfect mogelijk in de werkplannen om dit toe te laten en te organiseren: Nee! *We zullen de Belgen niet discrimineren want zij doen dat ook niet.*’

In een ziekenhuis in het Brussel gaf ik onlangs een lezing voor het management en de hoofdverpleegkundigen. De zaal was veelkleurig. Ik vroeg naar het aantal nationaliteit. *‘In de verpleging werken mannen en vrouwen van 60 nationaliteiten, op het operatiekwartier 16’* Weet dat er maar 220 nationaliteiten (schommelend) op de wereld zijn.

De directie ging de daarop volgende week naar Libanon om er verpleegkundigen te rekruteren. *‘Ze zijn zeer goed geschoold, het zijn allemaal mensen met een universitaire opleiding. Natuurlijk haal je wel een taalprobleem binnen want wij zijn een nederlandsstalig ziekenhuis. Met goede vorming valt dit echter wel op te lossen!’*

We overleven zowel met tranen als met vreugde en plezier.

2. Overleven in een complexe samenleving.

Blijven wij ons bewust van de grondige veranderingen en innovaties in deze samenleving? Staan we voldoende stil bij de snelheid waarmee verandering in een ‘netwerksamenleving’ of een ‘informatiesamenleving’ gebeurt? De wijzigingen doen zich voor op vele aspecten: technologisch, economisch, ruimtelijk, cultureel. Ze hebben invloed op al onze levensdomeinen: werk, materiële leefomstandigheden, sociale netwerken, gezin en intimiteit. We voelen die veranderingen in het dagelijkse leven en ze wijzigen onze positie als overlever. Ik geef enkele voorbeelden

De werkcontexten evolueren grondig. Veel Europese economieën zijn lang niet meer in hoofdzaak industrieel. Dislocatie heeft in grote mate arbeidsintensieve industriële sectoren verplaatst naar lage loonlanden. Europese landen zijn meer gericht op diensten. In Frankrijk bijvoorbeeld is de dienstensector momenteel voor zowat 80 % verantwoordelijk voor de tewerkstelling en dit vooral bij het vrouwelijke deel van de bevolking. Machines zijn voor 23 % van de werknemers dagelijkse gebruiksvoorwerpen daar waar informatietechnologie voor 37 % centraal staat. Hiermee veranderde ook de gehele organisatie van het werk: de ondernemingen zijn kleiner en vluchtiger. Werk wordt ook steeds meer immaterieel en de afbakening met andere domeinen van het leven is minder vast begrensd. Je ziet steeds meer onbetaald werk opduiken door taken die thuis worden afgewerkt of de zondagavond die deel wordt van de werkweek met voorbereidende taken. Werknemers hebben ook steeds meer rechtstreeks contact met cliënten (50 %). Arbeid is hierbij steeds minder gebonden aan een vaste plaats. Voor 21 % van de Europese werknemers is die plaats zelf onbekend. Voorgaande evoluties hebben ondermeer tot gevolg dat werknemers vaak met verschillende partijen over hun werk moeten onderhandelen en eventueel gestuurd worden

door partijen waarmee ze geen rechtstreeks contract hebben. Toch blijven velen denken in hiërarchische bedrijfsstructuren en worden de belangrijkste onderhandelingen gevoerd door vertegenwoordigers die soms verafstaan van deze nieuwe evoluties in de arbeidsmarkt. Het is de vraag of het politieke en sociaal-economisch debat reeds voldoende deze diversificatie en evoluties in rekening brengt.

Relaties en interacties evolueren van 'face-to-face' naar 'face-to-interface'. 'Steeds meer interacties worden bemiddeld door de technologie, mens-tot-mens contact wordt steeds meer vervangen door mens-tot-machine contact, dit gebeurt op alle domeinen van het leven.' [Laurence Claeys]. Dit betekent niet noodzakelijk dat interacties tussen mensen verminderen of vervlakken. Internet opent ook nieuwe kanalen voor creatieve interacties. Communicatie wordt echter anders! Dat zie ik ook in de haven. Foremen worden steeds meer geïnstrueerd en geïnformeerd via e-mail. Dit heeft soms zijn voordelen omdat snel informatie kan worden verspreid maar vaak is het middel ook weinig efficiënt. Het wekt ook achterdocht: *'ze sturen dit alleen door om later hun paraplu te kunnen open trekken ... als er iets gebeurt zullen ze bewijzen met die mails dat wij wel degelijk instructies hebben gekregen die dan misschien niet werden gevolgd ...'* Alleen reeds die commentaar moet tot nadenken aanzetten.

Maar er is ook een ander aspect aan deze evolutie in een kenniseconomie. Een aanzienlijke groep mensen vindt geen aansluiting in een normaal economisch leven: zij hebben de nodige competenties niet, zijn fysiek niet paraat, houden het op langere termijn niet vol. Ook elementen van discriminatie en racisme spelen zeker een rol. Wat mij bezorgt is dat een grote categorie van mensen in een soort grijze zone terecht komen. Ik bedoel hiermee dat een sommigen weldegelijk competenties hebben maar blijkbaar net niet genoeg in de huidige en plaatselijke context. Zij kunnen fysisch wel een en ander aan maar weer net niet genoeg, zij kunnen informatie verwerken maar net niet snel genoeg, ... Zij vallen tussen twee stoelen. Ze zijn net goed genoeg om door iedereen als normaal beschouwd te worden maar het lukt hen net niet voldoende om aan de veeleisendheid van het werk te voldoen. Hoe moeten zij overleven? Voor de toekomst moeten we hier grondig investeren. In deze kennismaatschappij en economie van winstmaximalisatie, waar de eisen qua competenties en tempo zeer hoog liggen, komt men steeds dichterbij de limieten. Er is een gevaar dat steeds meer mensen buiten de minimale limieten zullen vallen. Hoe zullen mensen daar overleven en wat zijn de minimale kwaliteitseisen die we aan overleven zullen stellen? Het is meer dan wat geld om te overleven. Het gaat er ook om een leven te kunnen uitbouwen op verschillende domeinen. Een van de mogelijke oplossingen vinden je bijvoorbeeld in de sociale tewerkstellingsinitiatieven. Daar is echter wel een fundamenteel probleem. Sociale

tewerkstelling heeft als doelstelling om mensen te laten doorstromen naar een regulier arbeidscircuit. Vaak is dit een inschattingsfout omdat dit voor een groot aantal misschien een wens is maar geen effectieve mogelijkheid. Bepaalde vormen van arbeid, zoals sociale tewerkstelling, zouden moeten gehonoreerd worden an sich, als zinvolle finaliteit voor velen. Dit valt ook maatschappelijk te verantwoorden als men het perspectief van 'kwaliteit van het leven' koppelt aan objectieven met een maatschappelijke meerwaarde.

In een sociale werkplaats, kringloopcentrum Ateljee in Gent, formuleerden we samen de objectieven als volgt:

1. *Samen optimaliseren we de tewerkstelling voor kansengroepen*
2. *Samen bieden we materiële hulpverlening aan mensen uit de kansengroepen*
3. *Samen nemen we duurzame maatregelen en ontwikkelen activiteiten met respect voor milieu en maatschappij*
4. *Samen versterken we onze netwerkstructuur en benaderen zo de externe beleidsgroepen pro-actief*
5. *Samen streven we naar professionalisering met oog voor commercialisering en rendement*

Vaak worden deze mensen door het activeringsbeleid eerst aangemoedigd, ondersteund etc. Als dit alles niet tot resultaat leidt komt men echter in een ander systeem terecht, een systeem van bestraffing omdat men onwillig is, schuld draagt. En het zijn voornamelijk die mensen in de grijze zone die daar worden geviseerd. Als men een zeer duidelijke handicap heeft dan zal op alle mogelijke wijzen voor u worden gezorgd. Je treft geen schuld, het is een tegenslag van de natuur. Als dit echter niet zo een duidelijke en zichtbare zaak is loopt men kans om gecriminaliseerd te worden.

Loïc Wacquant is trefzeker in zijn vraagstelling:

'Hoe kan de nog steeds aanzwellende vloed van arme gezinnen, marginalen die op straat overleven en behoeftige jongeren zonder werk of identiteit worden gestopt? Hoe kunnen de groeiende wanhoop en het toenemende geweld in de armenwijken van de grote steden worden ingedijkt? Als antwoord op de toenemende sociale ontwrichting kiest de overheid, die hier paradoxaal genoeg in ruime mate zelf verantwoordelijk voor is, voor een overontwikkeling van haar repressieve en penale functie ...' p. 85

3. Tegenstrijdigheden en ambivalenties

De relatie van bedrijven met diversiteit is vaak ambivalent en complex. Diversiteit is enerzijds in de mode wat wil zeggen dat vele bedrijven het diversiteitsdenken verspreiden en promoten. Er zijn daar ook economische redenen voor. Het is vaak alle hens aan dek omdat men moeilijk voldoende personeel vindt. Alle soorten mensen worden in het bedrijf binnen gehaald en men heeft er alle belang bij dat ze in goede verstandhouding samenwerken. Man/vrouw, jong/ouder, allochtoon/autochtoon, geschoold/minder geschoold, vlot nederlandstalig/ minimaal of niet nederlandstalig, ... werken in het bedrijf samen. Kunnen omgaan met diversiteit wordt in deze omstandigheden ook op de werkvloer een gewaardeerde competentie. Anderzijds krijgt 'alles en nog wat' de bemoeienis van specialisten die regelen, ondersteunen en bijsturen, procedure uitschrijven. Er is dus ook een zeer grote standaardisatie. Alles wordt omgezet in procedures, kwaliteitshandboeken, preventieplannen etc. Vaak met op veel aspecten (productie, kwaliteit, kostenbeheersing) bevredigende resultaten. Maar het is opvallend dat het relationeel aspect van de diversiteit, met zijn inherente spanningen, vaak wordt overgelaten aan de interpersoonlijke relaties op de werkvloer. Er wordt weinig door het management opgenomen en als dit wel het geval is dan krijgt de bemoeienis vaak de vorm van een moraliserend discours. Er worden hier twee tegengestelde boodschappen gegeven. Enerzijds moeten we aandacht hebben voor diversiteit en goede communicatie anderzijds is de tijd gestandaardiseerd en worden we geduwd naar steeds meer efficiëntie en productiesnelheid. Men moet snel werken maar toch veel luisteren naar de klant. Men moet veilig werken maar de snelheid opdrijven. Op momenten van stress (vb een schip moet vertrekken) zie je heel vaak dat de veiligheid minder ernstig wordt genomen. We hebben te maken met "des contradictions meurtrissante". Een kwetsende tegenstelling voor elke lijnsverantwoordelijke.

Een bepaalde enge interpretatie van 'diversiteit' is in het slechtste geval ook gekoppeld aan een ongezonde individualisering van de arbeid. Mensen worden geëvalueerd op hun daden. Als ze voldoende competenties hebben en gemotiveerd zijn dan komen ze tot 'performantie'. Resultaten worden geïndividualiseerd. Dit is nu ook perfect mogelijk met de informatisering van machines en controlesystemen. Op elk moment kunnen statistieken worden opgemaakt van de individuele prestaties en hun verdeling over een dag. Individuele evaluaties doorbreken de collectiviteit. Solidariteit, verbindingen en banden, beschermssystemen beginnen erdoor af te brokkelen. De gemeenschap van werkenden wordt versplinterd en gedesorganiseerd. Syndicaten zijn geducht voor differentiëring van de

arbeidsklasse. Er is angst voor ‘decollectivering’ en individualisering. Gilly Coene relateert hier gepast vanuit genderperspectief. Zij wijst op mogelijkheden van de herdefiniëring van collectiviteiten en ‘het betrekken van nieuwe gemarginaliseerde groepen in de vakbondswerking. Het aanvaarden van de fragmentering en differentiëring van sociale identiteiten leidt dus niet noodzakelijk tot een algemeen en deterministisch individualisme’.

4. Een casestudie

Om een en ander verder te verduidelijken heb ik gekozen voor een uitgebreide casestudie. Die speelt zich af in een toeleveringsbedrijf voor de auto-industrie. Er werken 150 werknemers in een drie ploegensysteem.

De opdracht

Ik word geroepen in een crisissituatie die het management omschrijft als ernstige spanningen tussen allochtone en autochtone werknemers. Men wijst heel sterk in de richting van taalproblemen. Nederlandstalige werknemers ergeren zich mateloos aan het feit dat aan de band geen Nederlands wordt gesproken. Allochtonen, velen van Turkse of Arabische afkomst, spreken talen die niemand begrijpt ook al staat er duidelijk in het arbeidsreglement dat er Nederlands moet gesproken worden. Er wordt herhaaldelijk gedreigd om de fabriek ‘plat te leggen’ temeer daar het management het probleem niet au serieus neemt. Mijn opdracht: de ondernemingsraad adviseren hoe het probleem kan opgelost. Ik heb tijd gevraagd om ruim te observeren en met mensen te praten. Mijn eerste verslag aan de ondernemingsraad plaatste het oorspronkelijke probleem in zijn ruime context en daarin waren volgende punten belangrijk.

Een eerste analyse

De productiviteit en de kwaliteit van het werk zijn in de laatste twee jaar sterk verbeterd. Het management heeft hierin veel geïnvesteerd en de resultaten zijn aantoonbaar: cijfermatig presteert het bedrijf sterk. Dit is ook noodzakelijk omdat het bedrijf zich telkens opnieuw moet bewijzen in een zeer concurrentiele markt. De algemene sfeer en het arbeidsklimaat gingen er echter sterk op achteruit. Ook de arbeidsongevallen zijn veel te hoog. Operationeel leidinggevend op de vloer worden niet steeds in hun functie erkend. We horen dat leidinggevende vrouwen niet steeds worden aanvaard op de werkvloer en dat allochtone leidinggevend zich constant moeten bewijzen en dat ze veel meer dan anderen op de vingers worden gekeken. Elke fout wordt extra in de verf gezet. Er wordt verder

gewezen op het niet uitvoeren van opdrachten door sommige teamleaders , ‘zij doen alles wat ze willen’. Er is ook onvoldoende rechtstreeks contact tussen werkvloer en de bureaus. Er is nood aan een motiverende aanwezigheid. Teveel leidinggevendenden maken deel uit van het conflict.

Er zijn in het bedrijf veel procedures en structuren op papier gezet maar die worden zelden strikt toegepast. Er is geen duidelijke overeenstemming over de toepassing van de procedures ziekteverzuim waardoor het gevoel ontstaat dat sommigen meer mogen dan anderen. Er zitten geen allochtonen in de ondernemingsraad of andere overlegstructuren. De sfeer in de ondernemingsraad is gespannen.

Het onthaalbeleid van nieuwe medewerkers is in de praktijk minimaal. Vormingsmogelijkheden worden op het eerste zicht weinig benut. Een cursus Nederlands op de werkvloer mislukte volledig door gebrek aan degelijke voorbereiding en investering. Teams en ploegen op de werkvloer staan onder spanning. De samenstelling van de teams is soms gemengd, soms wit, soms zo goed als zwart. Er zijn klachten over pesten, wegpesten, intimidatie en bedreiging. Sommige teams lijken zeer gesloten en accepteren moeilijk nieuwe leden. Er lijkt zowel een witte gesloten groep te zijn als een Arabische. Beiden zouden zelf de grenzen bewaken en aansturen op beperkt contact met andere groepen. Men spreekt over de bronxclub. De spanningen zijn overal aanwezig maar niet met dezelfde intensiteit. Magazijn is een klein team en lijkt goed te functioneren. Zij observeren echter wel de productie en ergeren zich dan wel aan taalgebruik etc . Men klaagt over beschermelingen. Sommigen krijgen alles wat ze vragen (vb. allochtoon die sociaalverlof vraagt om met een familielid mee te vertalen) andere krijgen niet wat hen toekomt (vb. verlof om naar de begrafenis van een oom te gaan). Onderhoudstechnici waarschuwen om het probleem niet op te blazen.

Ook de vakbonden zijn partij in het conflict. Ze worden door sommigen aangewezen aanstokers van de problemen. Er is minder vertrouwen in de vakbonden dan men doorgaans zou aannemen. Sommige vakbondsverantwoordelijke lijken sterk betrokken in het conflict en dit geeft een beeld van een vakbond die niet opkomt voor alle medewerkers maar slechts voor een gedeelte. Een intensere werking samen met de vakbonden wordt best even uitgesteld want de sociale verkiezingen staan voor de deur.

Taal tenslotte staat in het middelpunt van de belangstelling. Nederlands op de werkvloer is een hot issue.

Een strategisch plan

Ik stel volgende oplossingen voor. Er zou aan ownership kunnen gewerkt worden Er is een vrij algemeen probleem van interne bedrijfscommunicatie. Die situeert zich op volgende lijnen: lijn productiemanager – supervisor – teamleader – operator, lijn plantmanager – operators (vertikaal), lijn managers (horizontaal). De neuzen staan vaak niet in dezelfde richting. Er moet teamoverschrijdend worden gedacht want de teams staan naast elkaar op de lijn. Eerst moet de sfeer hierbuiten worden opgelost doelend op een algemeen discriminerend klimaat. **Preventie** zou korter op de bal kunnen spelen en feedback geven. Een goede strategie voor een oplossing zou als volgt kunnen lopen: de plantmanager moet enkele dringende conflicten oplossen, het management dient knopen door te hakken en gelijkstemmen over taal, procedures, interne bedrijfscommunicatie, de vakbonden doen er goed aan hun positionering te evalueren, non-discriminatiebeleid moet verdiept worden. Letterlijk schreef ik in mijn verslag: *‘De rol van de **vakbonden** als aanstokers wordt regelmatig vernoemt. Er is minder vertrouwen in de vakbonden dan men doorgaans zou aannemen. Sommige vakbondsverantwoordelijke lijken sterk betrokken in het conflict en dit geeft een beeld van een vakbond die niet opkomt voor alle medewerkers maar slechts voor een gedeelte. Er kan gewerkt worden op een duidelijke positie en een structuur in de tussenkomen. Het is niet goed dat individuele leden van de vakbond op een niet gestructureerde wijze direct tussenkomen op de werkvloer. Een intensere werking samen met de vakbonden wordt best opgezet na de sociale verkiezingen.*

Samen met de plantmanager wordt een beleidsplan opgesteld met zeven thema's: de doelstelling van het bedrijf, de werkomgeving en de sfeer, de positie van het management team, vakbonden, hiërarchische lijn, interne communicatie en de te volgen stappen. Met het oog op het verbeteren van de werkcontext (waaronder de werksfeer) zijn vier acties ingeschreven: verbeteren van de samenwerking tussen managers en de besluitkracht van het management, verbeteren van het functioneren van de hiërarchische lijn in de productie, verbetering van de positionering van de vakbonden, optimaliseren van de interne bedrijfscommunicatie

Het was opvallend hoe voor de sociale verkiezingen verschillende vakbonden een lijst met diverse kandidaten (ook veel allochtonen) hadden gemaakt. Geen van de allochtonen werd evenwel rechtstreeks verkozen. Een heeft een vervangend mandaat.

Voorbereidende bijeenkomst met diversiteitsconsulenten (vakbonden)

Het was onze bedoelingen de samenwerking met de syndicaten aan te halen omtrent de problemen rond diversiteit in het bedrijf. Door allerlei redenen was een polarisatie ontstaan

tussen 'wij' en 'zij', tussen allochtonen en autochtonen, tussen 'wit' en 'zwart'. Ook de vakbonden waar mee betrokken in het conflict en 'uit positie geraakt'.

De vakbonden hebben specialisten in deze materie in dienst: het betreft de diversiteitsconsulenten. Ik heb die consulenten uitgenodigd voor een verkennend gesprek, om te toetsen hoe we konden samenwerken, om een boeiend project voor te stellen etc. De drie jonge mannen waren bereid om zich hierin te engageren en samen te werken. Voorwaarde was wel dat hun secretaris betrokken werd en dat ze van hem ruimte (opdracht) kregen om hieraan te werken. Consulenten kunnen mee zoeken naar bedrijfsspecifieke invullingen van de omgang met taal, de positionering en openheid naar *alle werknemers*, de oplossing van bepaalde conflicten, etc ... In eerste instantie gaat het over welbevinden op het werk en over elementen die een betere arbeidssfeer kunnen creëren.

Vergadering met syndicale afgevaardigden en secretarissen

Dinsdag namiddag hadden we vergadering met de syndicaten. Deze vergadering werd voorbereid met een paar leden van het managementteam. Vooraf ontmoette ik Veerle (syndicaal afgevaardigde ABVV) in de pauze. Zij was positief, het bedrijf was rustig de laatste weken en ze vond dat het vrij gaat ging. Ze zag verandering vooral omdat meer managers op de vloer komen en direct communiceren.

Deze voorbereiding liep niet zo vlot. Opnieuw waren spanningen voelbaar tussen de verschillende departementen: de tussenkomsten van HRM klonken vaak negatief (voorspellend in welke positie men zich terugtrokken, hoe negatief en ambetant Veerle in de laatste 14 dagen wel was, het was allemaal stilte voor de storm. De spanning met de operational manager was voelbaar. Die sprak zich weinig uit met woorden des te meer met lichaamstaal. De plantmanager gaat moeilijk om met die spanningen, hij weet zich niet en een houding en heeft de neiging de moeilijke en spanningdragende onderwerpen wat aan de kant te schuiven. Hij weet zich moeilijk raad wanneer er geen consensus is. Uiteindelijk stel ik voor om zelf de vergadering met de syndicaten te leiden. De plantmanager spreekt hierover zijn opluchting uit, hij weet niet goed hoe hij dergelijke vergaderingen moet aanpakken. Hij is bang om het te verknoeien en in de fout te gaan.

Ik start de vergadering met het opsommen van de elementen in mijn opdracht, met te wijzen op de analyse die afgerond is, met het beleidsplan te vernoemen. Centraal staat de kwaliteit van de werkomgeving omdat die verwaarloosd werd. Er werd voornamelijk aandacht besteed aan productiviteit en kwaliteit. Dit was ook noodzakelijk om het bedrijf op de markt te houden met een goede concurrentiepositie. Men is hier in geslaagd. De wijze van

produceren eigen aan de sector (just in time en met zeer scherpe voorwaarden) biedt weinig marge voor een degelijke vorming en training van de hiërarchische lijn en van de operatoren. Deze vorming en samenspraak is echter onontbeerlijk om tot een oplossing te komen.

De ABVV secretaris start met een beschouwing over het bedrijf en de samenwerking tussen patroons en syndicaten. Hij situeert in de geschiedenis hoe het bedrijf in 2000-2001 onder X er slecht aan toe was en hoe in syndicale kringen doorging als een zeer moeilijk bedrijf. Er is altijd een probleem van ‘bedrijfscultuur’ geweest. Hij wijst er op hoe hard er werd gewerkt, ook door de syndicaten, om daar verbetering in te brengen en hoe dit ook grotendeels is gelukt. Voor sommige punten is het bedrijf in de ogen van de syndicaten een zeer goed bedrijf: er is een grote openheid in het bedrijf vanwege het management (bewijs: een externe consultant aanstellen die een open analyse mag maken waar ook de moeilijke omgang van het management openlijk wordt aangegeven. Wie zou dit hier in de metaalsector aandurven? Niet veel of niemand), er zijn akkoorden en procedures voor een uitgebreid syndicaal overleg, etc ... De syndicaten moeten toegeven dat ze ook niet altijd positief zijn geweest in de afgelopen jaren: ze raakten te sterk gemoeid in conflicten (ze waren soms zelf de oorzaak), er was ronduit een roddelcircuit waar ook de delegees aan deelnamen, er was soms te veel tussenkomst op de vloer en te weinig opbouwend in de vergadering.

Ook delegees brengen op de vergadering hun concrete punten in. Op concrete feiten verwachten ze ook concrete antwoorden en dit wil zeggen éénduidige antwoorden. Dit is echter niet steeds mogelijk om aan te geven. Sommige antwoorden moeten meer complex zijn maar die worden niet steeds als duidelijk antwoord aangenomen. Twee voorbeelden:

In het arbeidsreglement staat daar er op de werkvloer altijd Nederlands wordt gesproken. Antwoord: Op de werkvloer is de voertaal het Nederlands. Alle instructies worden eerst in het Nederlands gegeven. Alleen wanneer iemand dit echt niet begrijpt en wanneer het noodzakelijk is voor een goede werking wordt een tweede taal gebruikt, bijvoorbeeld: veiligheidsvoorschriften worden ook in een andere taal uitgesproken wanneer de werknemer onvoldoende begrijpt wat de instructie is en indien de veiligheid hierdoor in gevaar komt, ook syndicale mededelingen zullen soms vertaald moeten worden in het belang van de syndicale werking. De actleader en de supervisors zullen dit op de vloer bewaken en zullen voor eind september een korte opleiding krijgen over de wijze waarop ze hierover communiceren. Voor twee delegees is dit antwoord onvoldoende, dit is opnieuw een stap in de onduidelijkheden het begin van nieuwe moeilijkheden. ‘Wat is het nu? Moet er Nederlands gesproken worden of niet?’

Wat ga je doen met werknemers die het gezag van de vrouwen in de hiërarchische lijn niet aanvaarden? Antwoord: dit is een minimale basisafpraak dat in dit bedrijf vrouwen deel uitmaken van de hiërarchische lijn en dat daar niet aan geraakt wordt. ‘Ja, ja, maar als ge dit zegt melden ze zich ziek. Wat ga je daar dan mee doen? Ga je sancies nemen?’ Conclusie: hier krijg je een voorbeeld waar de resultaten van jarenlange syndicale strijd voor ziekteverlof en de afschaffing van carensdagen zou worden opgeofferd voor Voor wat eigenlijk?

De delegees zien de moeilijkheden hier wel in. Zij wijzen erop dat ook de militanten inde vakbonden niet allemaal op dezelfde golflengte zitten. En dat het normaal is dat de maatschappelijke discussies zich daar ook vertolken. Al te vaak is er alleen een discours over het belang van diversiteit maar wordt er in de praktijk niet altijd naar concrete toepassing gezocht. Het blijft vaak bij woorden en principes. Men is al blij dat er een diversiteitsplan is goedgekeurd maar hoe dit in de praktijk verder vorm krijgt is niet belangrijk. ‘Diversiteit is voor mij zeer belangrijk maar na al het andere vele werk, als er nog tijd over is. Dat is niet correct en dat zie ik ook door zo een vergadering. Ik zal de diversiteitsconsulent vragen om alle vergaderingen met de militanten bij te wonen en hem veel duidelijker ondersteunen in het werk rond diversiteit. Wij moeten dit onderwerp belangrijker maken..

Ik breng tenslotte nog mijn observatie aan dat in het bedrijf een soort rouwgedrag merkbaar is bij de werknemers (voornamelijk autochtonen uit het Gentse). Het is rouw over hetgene dat ooit geweest is – een grote familie, vriendschapsrelaties, samen een pint gaan drinken, ...- maar niet meer terugkomt. De delegees springen hierop en bevestigen het en brengen nog nieuwe verhalen. Het is noodzakelijk om hierover te spreken opdat de rouw zich niet enkel zou richten naar de nieuwkomers in het bedrijf maar ook wordt ingeschreven in een fundamenteel anders arbeidsklimaat en concurrentieklimaat. Bedrijven en zeker toeleveringsbedrijven worden aangestuurd met bijzonder scherpe voorwaarde, met permanente tijds- en organisatiedruk. Daarbij komt dat door systemen van permanente kwaliteitscontrole elke werknemer constant geconfronteerd wordt met resultaten – fouten, rendement, absentisme, to do's en not done's. In die zin is er vaak een over aanbod aan informatie maar waarover er te weinig professioneel en formeel gesproken wordt.

Hoe moet het nu verder?

De syndicaten en het management willen gezamenlijk verder werken aan een positieve bedrijfscultuur, het management engageert zich om het bedrijfsplan uit te voeren en met de syndicaten te evalueren, de syndicaten beklemtonen het belang van het diversiteitsperspectief en stellen voor dat bij iedere militantenvergadering de diversiteitsconsulenten betrokken

worden, de syndicaten herzien hun positie in het bedrijf en verschuiven hun tussenkomsten van ‘rechtstreeks op de werkvloer’ naar de geëindigde organen (ondernemingsraad, committee, syndikaal, overleg), de taal is waar mogelijk Nederlands, bij uitzondering wordt een andere taal gebruikt. Actleaders en Supervisors krijgen een aansturende en controlerende rol. Zij worden hiertoe gevormd met aandacht voor de concrete interacties op de werkvloer, er is nood aan de erkenning van rouwgedrag.

5. Wat leren we hier nu uit?

Spanningen tussen allochtonen en autochtonen in een bedrijf zijn reëel maar moeten ook gesitueerd worden in hun bredere context. Die bredere context betreft zowel macro als micro determinanten die hun invloed hebben op de vloer. Macro determinanten zijn: de positie van toeleveringsbedrijven, de druk van concurrentie (elementen van productie en kwaliteit), de productietiming ‘just in time’ (met een leveringstermijn van 150 minuten – zie systeem van buffer). Het is noodzakelijk om de problemen in hun uitgebreide context te situeren. In ons voorbeeld heeft ‘taal’ een symbolische waarde gekregen. Dit betekent daarom niet dat het taalprobleem op de vloer niet reëel is. Maar het situeert zich mee in problemen van algemene interne bedrijfscommunicatie. Symbool betekent hier niet zeggen dat we de zaak afdoen als een non-event. En dat hoor je ook wanneer een delegee meewerkt aan een veel brede narratief over het bedrijfsprobleem maar finaal vraagt: ‘wat ga je nu aan die taal doen? Is Nederlands nu verplicht op de werkvloer of niet? Ga je het arbeidsreglement toepassen of niet?’ We kunnen dit niet afdoen als ‘hij heeft er niets van begrepen’. Hercontextualiseren betekent niet dat het ‘symbool’probleem niet bestaat. Het symbool wordt wel ontvouwd in al zijn dimensies. Het probleem moet niet weggerationaliseerd worden

Op de vloer rouwt men over vroegere identiteit: één grote familie of vriendengroep, allen handen op één buik, werkomstandigheden die vaak ook geromantiseerde aspecten bevatten, ‘... toen waren we nog vrienden die samen een pint gingen pakken en op familiebezoek gingen’. Op die plaatsen waar snelle sociaal-culturele en economische veranderingen optreden, dus ook in werkplaatsen en openbare ruimtes, gaat men gemakkelijk refereren naar een ingebeeld verleden dat veilig, eerlijk, vriendschappelijk, harmonieus, vol, ... was. Men vergeet vroegere moeilijkheden en spanningen. Vaak gaat men beschuldigend kijken naar degenen die anders zijn. Een gevoel van verlies wordt dan verplaatst naar degenen

die hiervoor schuld dragen: degenen die de taal niet spreken, degenen die er andere religieuze praktijken op nahouden, degenen die onze nationaliteit verwerven zonder daar recht op te hebben, degenen die extra sociale voordelen krijgen, ... Zie Gilly Coene. Deze interactie tussen verleden-heden-toekomst van het bedrijf bepaalde mede de groepsdynamiek en de vorming van 'wij' / 'zij' tegenstellingen. Het is opvallend hoe positiever de allochtonen spreken over het arbeidsklimaat – er is hier geen probleem of er valt mee te leven – dan de autochtonen.

Het functioneren van het management – specifiek hun samenwerking en (on)duidelijkheid tot tegengestelde communicatie, het (gebrek aan) potentieel om directe beslissingen te nemen (kort op de bal spelen), de aanwezigheid op de werkvloer, etc ... - is sterk bepalend voor de discussies. Indien managers en andere sleutelfiguren een meer actieve en strategische rol zouden opnemen tav de gehele werkcontext dan waren deze zaken waarschijnlijk te vermijden. Kwalitatief goede communicatie is hierbij een belangrijke factor. Er kan ook teveel geïnformeerd worden maar niet gecommuniceerd. De vakbonden moet zoeken naar een duidelijke positionering waarbij alle werknemers bediend worden. Zoals Eva Brems pleit voor consistente richtlijnen door juristen bij conflicten waar individuele rechten, vrouwenrechten en culturele of religieuze rechten op een ingewikkelde wijze met elkaar geconfronteerd worden zo dient het management zijn tussenkomst te doen rekening houdend met (1) de context van het conflict (2) het insiders standpunt en (3) interne en externe dialoog. Maar een tussenkomst is noodzakelijk! Het is obscene en ontoelaatbaar om er een moreel dilemma van te maken dat op de vloer moet worden opgelost. Is het de angst om zich politiek te positioneren die meespeelt? Of is het de ingewikkeldheid en de emotionele geladenheid van de problemen die aan de orde is? Of is het soms de onkunde om in dit thema de bedrijfswaarden effectief te vertalen voor de dagelijkse omgang. (zie waarden container terminal). Samenleven in diversiteit moet zich vooral in praktijken opbouwen en niet in hoofdzaak (maar ook) door discours en politieke programma's. Voor die praktijken hebben we methodieken nodig ook op het managementsniveau. Er zijn opdrachten naar operationeel leidinggevend en naar delegees en militanten. Zowel management als de vakbonden hebben hier een belangrijke rol te spelen Maar ook de vakbonden zijn intern een afspiegeling van de maatschappij. Ook daar worden dezelfde discussies, conflicten en taboes.

Diversiteit heeft in deze context verschillende aspecten. Volgende lijnen tekenen zich af. Soms is er een tegenstelling tussen *Allochtoon autochtoon*, een andere keer komt het genderaspect op de voorgrond, dan weer is de diversiteit in levensfase dominant.

Allochtonen cumuleren vaak verschillende handicaps die soms ook opgeleide kinderen van migranten beletten om in een stabiele arbeidssituatie terecht te komen. We denken hierbij aan sociale afkomst (klasse), ontoereikende sociale netwerken, onvolledige of onvoldoende informatie, discriminatie en racisme, ... Dit alles draagt bij tot grote werkloosheidsgraden zowel bij geschoolden als ongeschoolden. Allochtonen zijn ook duidelijk oververtegenwoordigd in de klasse van arbeiders: bij werkende Marokkanen is 95 % van de mannen en 71 % van de vrouwen ingeschreven als arbeider bij Turken is dit respectievelijk 97% en 93 %. In de praktijk combineren ze vaak verschillende deeltijdse banen [Martens en Verhoeven, 2000]. Reken daarbij dat clandestiene arbeid en prostitutie verbonden met mensenhandel ook prominent aanwezig zijn. Het overleven is dus vaak verre van evident en jonge vrouwen worden aangeduid als een zeer kwetsbare groep.

Een genderperspectief op arbeid blijft belangrijk. Vrouwen participeren op wereldvlak steeds meer aan betaalde arbeid maar dit betekent niet dat de kwaliteit van die arbeid evenredig is gestegen. *‘De achterstelling van vrouwen betreft zowel de toegang tot de arbeidsmarkt, de toegang tot scholing en opleidingsmogelijkheden, de toegang en controle over productie- en bestaansmiddelen, en de toegang tot inspraak- en machtsposities van waaruit verbetering van de sociale positie kan afgedwongen worden;* [Gilly Coene, 2006]. Veel vrouwen worden ook tewerkgesteld in semi-officiële circuits van schoonmaak, huishoudelijke arbeid aan particulieren, zorg aan personen. Vaak is dit maatschappelijk noodzakelijk maar ondergewaardeerd werk ten dienste van personen en gezinnen (waaronder ook vrouwen) die in betere economische omstandigheden leven. In die zin is er ook een sterke polarisering. Gilly Coene pleit voor gendermainstreaming. Vrouwentema's stoten nog al te vaak op de 'malestream'. Gendermainstreaming is volgens de raad van Europa: *...de (re)organisatie, verbetering, ontwikkeling en evaluatie van beleidsprocessen, gericht op integratie van gelijkheid van vrouwen en mannen in het beleid op alle niveaus en alle stadia, door actoren die in regel bij besluitvorming betrokken zijn.* Bedoeling is om problemen van discriminatie en ongelijkheid te voorkomen door vanaf de conceptie van een beleid rekening te houden met genderperspectieven en die in uitvoering en evaluatie op de voer te volgen.

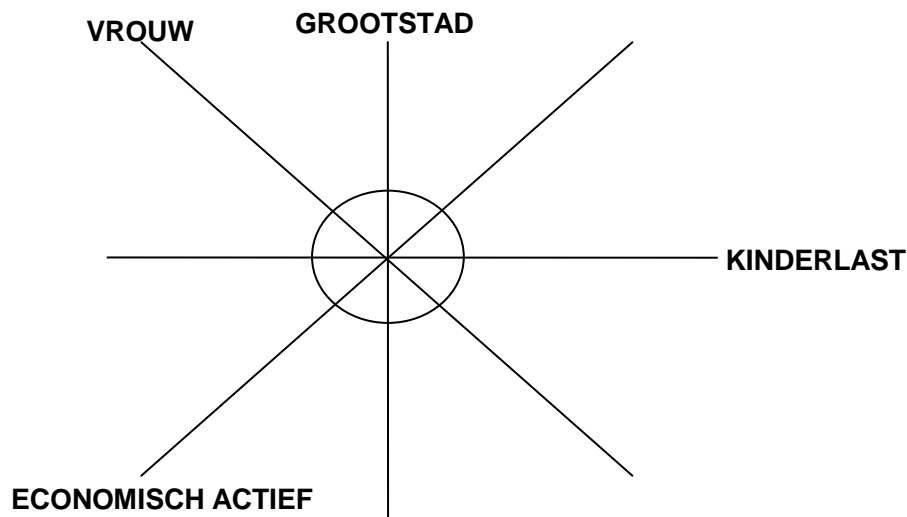
Een belangrijk begrip (sedert de jaren 1980) is gendermainstreaming. Het wijst op de integratie van gelijkheid tussen vrouwen en mannen in alle stadia en processen het beleid. Dit wil zeggen in de conceptualisering, de organisatie, de planning, de uitvoering, de evaluatie en bijsturing. In die zin is het een pro-actief beleid dat zich niet louter beperkt tot het remediëren van onrechtvaardigheden. De genderdimensie is tevens sterk aanwezig in het multiculturalisme debat.

- *Leeftijden en levensfasen*
Alle hens aan dek!

Bedrijven hebben het moeilijk om voldoende personeel te werven. De reserve poule van inzetbare werkzoekenden raakt ondanks een beduidend percentage werkloosheid op. Het gaat hierbij niet alleen over geschoolde maar ook over ongeschoolde krachten. Het gaat zowel over verpleegkundigen als over verhuizers. Er ontstaat in vele regio's een permanent gebrek aan flexibel inzetbaar personeel. Verschillende strategieën worden gebruikt om hieraan te remediëren. Vooreerst poogt men via sociale activering de tewerkstellingsgraad te verhogen. Het is alle hens aan dek! Kandidaten worden opgeleid, ondersteund in hun traject, gestimuleerd, onder druk gezet en desnoods gesanctioneerd om toch maar aan de tewerkstelling te participeren. Ten tweede kijkt men over de grenzen op de internationale markt en gaat men expliciet op zoek naar gekwalificeerd personeel. De kliniek uit Ukkel gaat werven in Libanon, de bouwsector zet zijn deuren open voor Polen, Vlaanderen wordt ambetant omdat Waalse werklozen niet in Vlaanderen komen werken, ... Je haalt er wel een acuut taalprobleem mee binnen. Ik zie ten derde dat men ook breder gaat rekruteren. Men lonkt naar werknemers in het circuit van de sociale tewerkstelling. Er is een oproep tot samenwerking met de sector van de sociale tewerkstelling om meer 'kansarmen' te laten doorstromen naar de profit-sector. Er worden projecten opgezet met Europese subsidies om die doorstroming te realiseren. Tenslotte probeert men mensen langer en fulltime aan het werk te houden. In ziekenhuizen zet men projecten op om de teamvorming tussen jongeren en ouderen te versterken en vormt men leidinggevend in deze specifieke materie. Men is begaan met werkdruk en werklust, en voert leeftijdsdivers personeelsbeleid. Men houdt waar mogelijk (en nodig omwille van het personeelstekort) rekening met de levensfasen van medewerkers en is alert voor de eisen van de andere levensdomeinen (gezinslast, sociaal leven, ...).

Kruispunt denken als eerste remedie

Om de hierboven beschreven valkuilen te vermijden kunnen we ons beroepen op de **theorie van intersectioneel of kruispuntdenken**. Dit verwijst naar kruisingen of verknoppingen van verschillende maatschappelijke ordeningsprincipes, zoals gender, etniciteit, seksuele oriëntatie, leeftijd en klasse. Mensen delen op deze kruispunten gemeenschappelijke condities, bijvoorbeeld: jonge vrouwen, die economisch actief zijn, in een grootstad wonen en de zorg hebben over een gezin met kleine kinderen. Schematisch kunnen we dit kruispunt op de volgende wijze weergeven:



Kruispunten beschrijven in eerste instantie hoe mensen gelijk zijn en hoe ze op de levensdomeinen met gelijkaardige vragen en uitdagingen worden geconfronteerd. We starten dus vanuit die elementen die ons verbinden maar zijn daarbij ook niet blind voor verschillen. Diversiteit bevat beide elementen, namelijk: ‘gelijk maar ook anders’ Anders is soms het verschil in de positie die individuele personen en groepen in een maatschappij kunnen innemen. Sommigen beschikken over veel macht anderen over weinig, sommigen hebben een uitgebreid sociaal netwerk anderen niet, de een is in Europa gesocialiseerd de andere niet, ... De verschillende posities kunnen al dan niet een structureel voor- of nadeel bezorgen. Het is hierbij van belang dat een intersectioneel perspectief niet enkel aandacht richt op discriminatie en achterstelling maar ook op geprivilegieerde posities. (Coene 2006). Naar gelang van de contexten kan men dan voor- en nadelen van verknoopte posities benaderen en aanpakken.

De krapte op de arbeidsmarkt heeft dus wel degelijk voordelen. Maar ook nadelen. Economisch non-actieven, gehandicapten, sociale zekerheid, bestaansonzekerheid, armoede. *-maar ook klasse*

6. Basisassumpties in beweging

In het bedrijf treurt men omwille van de vergane vriendschap en de familiale relaties tussen personeelslid. Dit is ten minste het verhaal dat de ronde doet. Tijdens de vergadering

waarin de vakbondssecretarissen aan het woord kwamen hoorden we een andere analyse: ‘dit was altijd al een roddelkot met moeilijke interne relaties en veel spanningen.’

Dit belet niet dat dit gevoel van rouw effectief gevoeld wordt: ‘vroeger ware we twee handen op een buik, dit was een grote familie, we waren altijd samen ook om na het werk een pint te gaan pakken, ...Zo goed als in alle bedrijven waar ik kom, ook in de haven en op bouwbedrijven, hoor ik dergelijke verhalen en nergens is samen een pint gaan pakken na het werk nog een gewoonte. Overal is het de uitzondering geworden.

De treurnis gaat voor een flink deel over het **verlies van de collectiviteit**, de groep in zijn complexe dynamiek. Men behoort niet meer op de zelfde manier tot de groep. Mensen zijn niet meer op dezelfde manier met elkaar verknoopt. Het is duidelijk dat die collectiviteit ook vroeger niet steeds rimpeloos verliep en dat er (veel) conflicten (en roddel) de harmonie verstoorden. Mensen hadden blijkbaar wel meer houvast en behoorden tot een groep die zekerheden wist in te bouwen. Het is mijn hypothese dat net die toestand van zekerheid door de collectiviteit wegvalt en dat de individuen zelf steeds opnieuw positie moeten zoeken en bepalen. Het valt trouwens op hoer arbeiders en ook syndicale afgevaardigden het bedrijf, het management in het bijzonder, verwijten dat ze te weinig duidelijkheid brengen, te weinig eenvoudige e rechtlijnige beslissingen nemen. Iedereen moet steeds zelf uitzoeken hoe het moet. Het is de individuele last die moeilijk te dragen is en het is voor die last dat ‘de andere’ en in casu de allochtoon verantwoordelijk wordt gesteld. Mensen willen blijkbaar ook tot groepen behoren waarin regels simpel, duidelijk, rechtlijnig zijn. Men kan het management van bedrijven verwijten dat ze niet **actief** meewerken aan die aspecten van diversiteit. De diversiteit blijkt hier alleen een opstakel te zijn voor die duidelijkheid. Algemener gesteld pluralisme en een diverse samenleving verhogen te veel de complexiteit en de gedwongen individuele keuzevrijheid. De keuzevrijheid is het dus paradoxaal: de vrijheid is een opgelegde vrijheid, men kan niet kiezen om die vrijheid al dan niet aan te nemen. Je staat er alleen voor! Daniel Ehrenberg spreekt over de vermoeidheid om zichzelf te moeten zijn: ‘la fatigue d’être soit’.

De discussie is hier te meer interessant omdat ze zich afspeelt in een bedrijf dat bijzonder gestandaardiseerd is. De standaardisatie speelt zowel in de input, de processing, de output en de integrale kwaliteitszorg. In dergelijke multinationals zijn zelf de bedrijfscultuur, met missie en waarden, aan een standaard onderhevig. Iets wezenlijks blijkt echter te ontsnappen aan deze processen. Mensen vinden op een bepaald domein geen houvast en klagen dat er geen beleid is. Dat het management geen beslissingen neemt. Hoe geraak je daar nu uit zonder te vervallen in een goedkoop communutaristisch ophemelen van

‘gemeenschappen’ en zonder de ontoereikendheid van een doorgedreven individualistisch liberalisme? Het is goed om dit probleem duidelijk te stellen binnen de bedrijfswereld en de economie. Want ook daar stellen zich vragen over de verhoudingen tussen individuen/ wisselende sub(groepen) en communiteiten, ook daar zoekt men naar de situering van werk in verhouding tot andere levensdomeinen en op de achtergrond van verschillende levensfasen, ook daar zoekt men naar waarden en normen en wijzen om met elkaar om te gaan, ...

Gily Coene suggereert samen met Laura Frader (2003) dat de arbeidsklasse misschien helemaal niet in verval is maar dat haar samenstelling en haar contouren in die mate is veranderd dat ze niet meer overweldigend wit, blank en heteroseksueel is maar vrouwelijk, zwart, bruin en seksueel divers. Dit is een interessante piste om verder te onderzoeken. Zij problematiseert niet perse de verschuiving en misschien opent de verschuiving ook wel nieuwe perspectieven. Hier ligt waarschijnlijk één van de gevaren van bepaalde discours die elke verschuiving in de collectiviteit zien als een verschraling of een verarming. Het verlies van het groepsgevoel en het gevoel van collectiviteit zou hier te maken kunnen hebben met de gewijzigde samenstelling. En in die gewijzigde samenstelling zou er minder duidelijke normering zijn op een aantal belangrijke punten voor de arbeiders. Hierdoor worden ze verplicht zelf steeds weer positie te bepalen en dit op eigen risico. Als ik de praktijk bekijk constateer ik een verbrokkeling in kleine groepen die elk voor zich (dus ook in groep) bepaalde normen voor interactie bepalen en hierdoor lijkt een spanning in het grote geheel op te treden. Vandaar de roep naar het management om op te treden op dit overkoepelende niveau, niet door een individuele aanpak van de afzonderlijke arbeiders (incidenten en crisismanagement) maar door een collectieve aanpak waarin de verschillende groepen zijn betrokken. Het management is echter niet geneigd om dit te doen om dat dit tussenniveau vaak naar het categoriale neigt en men niet de methodiek heeft om hiermee om te gaan.

Bijzondere aandacht voor communicatie

Wat mij opvalt in het bedrijf is de dualiteit tussen enerzijds een permanent aanvoelen van een gebrek aan interne bedrijfscommunicatie en anderzijds de overvloed aan informatie die in het bedrijf wordt geafficheerd. Hoe zit die informatiestroom in elkaar? Iedere act heeft op het plein een hoek met affichering van de prestaties en de kwaliteit van de act: hoe was de productiviteit, wat is de kwaliteit van het werk, hoeveel fouten werden vastgesteld, wie heeft fouten gemaakt, hoeveel afwezigheden werden vastgesteld, hoe is het gesteld met ziekteverzuim. Ook hangt er een flap met alle vastgestelde problemen tijdens de shift, er is een overzicht op naam van alle verbeteringsvoorstellen met een korte bespreking en een

aanduiding van het gevolg, er hangt een lijst met 'to do's' voor de technische diensten, etc
Waar mogelijk worden de items aanschouwelijk in statistiek gebracht met duidelijke lijnen over wat aanvaardbaar is en wat niet. Er hangen synthese rapporten met vergelijkingen tussen de acts bij de inkom van het plein Ieder act start met een overdracht waarin verslag wordt uitgebracht van de voorbije uren, waarin aandachtspunten worden aangegeven etc Ook managers en supervisors komen elke morgen samen om een met cijfers ondersteunde round-up te maken. Er is zijn uitgebreide procedures afgesproken voor syndicaal overleg. Alle operatoren worden regelmatig toegesproken door de plantmanager, etc
Ondanks al deze structuren zijn in alle geledingen klachten over een gebrekkige interne bedrijfcommunicatie. Er is blijkbaar iets aan de hand.

Het sociaal overlegmodel in België is gebaseerd op een duidelijke logica. Ofwel kan iemand werken en ontvangt deze persoon een loon, ofwel kan iemand omwille van omstandigheden niet werken en krijgt deze persoon werkloosheidsvergoeding (werkbekwaam) of een uitkering (cfr. leefloon, ziekteuitkering,...). Doorheen al deze statuten vinden we mensen die onvoldoende economisch rendement halen om ooit nog in aanmerking te komen voor een job in het reguliere circuit.

Reeds jarenlang verdedigen we dat ook deze mensen het recht moeten behouden op werk. Via arbeidszorg kunnen zij zich met behoud van hun uitkering nuttig maken binnen een (sociaal) economische context. Op deze manier hou je de opstap naar betaald werk open, en ondertussen engageren mensen zich in een samenleving, genieten zij van de latente functies van arbeid zoals het hebben van collega's en een zinvolle dagbesteding.

Bibliografie

Zie verder Claude-Emmanuel Triomphe

Loïc Wacquant

Zoeken bib artikels

(Laurence Claeys – Steunpunt Gelijke Kansen Beleid)

Een eerste oriëntatie vinden we in de veranderende interacties in het dagelijkse leven.

Katrien Van Den Broucke

Coördinator SST vzw **Geen oude wijn in nieuwe zakken a.u.b.** 26/08/2008

Ateljee

Gily Coene, Eindrapport: De realisatie van een studie met het oog op het bepalen van de actielijnen inzake gender en migratie in het kader van de projecten van het Instituut voor Gelijkheid van Vrouwen en Mannen. Gent, CICI & Centrum voor Genderstudies, Universiteit Gent, 2006.

Methodieken

- **Tijd voor brede observatie**
- **Aandacht voor totale interne bedrijfscommunicatie**
- **Leiding geven**
- **Specifieke Aspecten van diversiteit en kruispunten**
- **Rouw voor het verleden (snelle veranderingen)**
- **Het belang van vakbonden**
- **HRM**