

OP DE RAILS NAAR DIVERSITEIT

Resultaten van de focusgroepen rond onthaal, samenwerking, combinatie werk-privé

Marie De Keukelaere, Ludovine Delvaux, Germaine Drieskens,
Karin Godefroi, Guido Holemans, Cindy Kerteux, Joke Manshoven,
Hilda Martens, Kellee Smet, Catharina Teirlinck, Frédéric Vanthournout



ESF: bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen, en door het inversteren in menselijke hulpbronnen

Marie De Keukelaere, Ludovine Delvaux, Germaine Drieskens, Karin Godefroi, Guido Holemans, Cindy Kerteux, Joke Manshoven, Hilda Martens, Kellee Smet, Catharina Teirlinck, Frédéric Vanthournout

Resultaten van de focusgroepen rond onthaal, samenwerking, de combinatie werk-privé Op de rails naar diversiteit.

Diepenbeek
Universiteit Hasselt, België
2007

ISBN: 9789089130105
© De auteurs en U Hasselt

Uitgave ontwikkeld in het kader van "Op de rails naar diversiteit", een project van het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen, met Europese en Vlaamse Steun.

Het Europees Sociaal Fonds (ESF) wil bijdragen tot de ontwikkeling van werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen door het investeren in menselijke hulpbronnen. Meer info: www.esf-agentschap.be

Inhoud

I Inleiding	5
I Situering en opzet	7
I Verslag van de focusgroepen rond onthaal	9
- Keuze voor het thema	9
- Vraagstelling	9
- Aantal en kenmerken van de deelnemers	10
- Inhoudelijke conclusies	10
- Aanbevelingen	15
I Verslag van de focusgroepen rond samenwerking	19
- Keuze voor het thema	19
- Vraagstelling	19
- Aantal en kenmerken van de deelnemers	19
- Inhoudelijke conclusies	20
- Aanbevelingen	25
I Verslag van de focusgroepen rond de combinatie werk-privé	29
- Keuze voor het thema	29
- Vraagstelling	29
- Aantal en kenmerken van de deelnemers	30
- Inhoudelijke conclusies	30
- Aanbevelingen	35
I Conclusies op procesniveau over alle focusgroepen heen	37
- Een participatieve aanpak werkt	37
- Enthousiaste en goede medewerking	37
- Context als belangrijke factor	37
I Slotconclusie	38



Inleiding

2007 wordt het jaar waarin het onderwerp diversiteit op de werkvloer zichtbaar wordt binnen de NMBS-Groep. Dit jaar zetten we allemaal samen de eerste stappen in de richting van een open bedrijf waar iedereen zich goed in zijn vel kan voelen. Nochtans wordt diversiteit als thema binnen de werkcontext al eens gauw een trend of zelfs hype genoemd. Bedrijven springen op de kar en hopen hiermee hun imago wat meer glans te geven. Voor de NMBS-Groep moet een diversiteitsbeleid echter verder gaan dan een promotiestunt of goed-nieuws-show.

De huidige maatschappelijke context en diversifiëring van de wereld rondom ons zorgt ervoor dat diversiteit meer en meer in ons personeelsbestand aanwezig zal zijn. En diversiteit kan een meerwaarde zijn. Diversiteit betekent immers andere zienswijzen, andere meningen en dat kan zorgen voor een beter resultaat! Aan de andere kant kunnen die andere meningen ziens- en zijnswijzen ook zorgen voor spanningen en onzekerheid. Daarom is het belangrijk niet overhaast tewerk te gaan en ervoor te zorgen dat het diversiteitsbeleid iets is dat gedragen wordt door elke medewerker, van afdelingschef tot treinbestuurder, van eerste technicus tot spoorlegger.

Net om die reden is het belangrijk dat er op verschillende manieren ook echte inbreng gevraagd wordt van alle medewerkers, in het op zoek gaan naar een *goed diversiteitsbeleid via het uitwerken van een actieplan op maat en acties op het terrein*. Om deze reden werd gekozen voor een participatieve aanpak waarbij medewerkers hun mening kunnen geven m.b.t. het thema diversiteit, kunnen laten weten wat zij belangrijk vinden en vooral ook samen op zoek kunnen gaan naar manieren om de kansen die diversiteit biedt ten volle te benutten.

Met dit in het achterhoofd werd gekozen voor een bevraging via focusgroepen. Hoe dit concreet in z'n werk ging kan u nalezen in de volgende paragraaf en in de brochure; de toegevoegde waarde van focusgroepen (Martens H., Manshoven J., Smet K., Holemans G.)

In een eerste fase van de participatieve bevraging werd ervoor gekozen het onderwerp onthaal te bevragen. In een tweede fase werden focusgroepen rond het thema samenwerking gehouden. De derde en meest recente fase hield eenzelfde oefening rond het thema 'de afstemming tussen werk en privé-leven in.



Situering en opzet

Zoals in de vorige paragraaf werd aangehaald, werken we met focusgroepen om een zicht te krijgen op de meningen, ervaringen van verschillende groepen medewerkers. Focusgroepen zijn groepsinterviews die geleid worden door een moderator. De inbreng van de deelnemers vormt hierbij de basis. Tijdens een focusgroep wordt een conversatie op gang gebracht aan de hand van een aantal concrete vragen.

Vooraleer een focusgroep werd gehouden op een bepaalde werkplek, werd – indien mogelijk – een gesprek gevoerd met de leidinggevende. De werkwijze en het doel van het project werden uitgelegd en afgestemd op de wensen van de leidinggevende.

We overlopen kort de opbouw van de focusgroepen. Om een open klimaat te creëren waarin iedereen zich vrij voelt om zijn/haar mening te vertellen is het belangrijk om de focusgroepen (het doel, de aanpak, ...) voldoende te kaderen.

Tijdens de introductie stellen de moderatoren zichzelf voor en wordt het doel van de focusgroepen uitgelegd. De moderatoren van de focusgroepen zijn gemotiveerde medewerkers die zich op vrijwillige basis inzetten voor het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid binnen de NMBS-Groep.

Het doel van de focusgroepen wordt omschreven als het verzamelen van ervaringen rond een bepaald thema. Ook het belang van diversiteit binnen de NMBS-Groep wordt gekaderd in een groter geheel. Het verband tussen diversiteit en elk thema wordt op deze manier duidelijk voor de deelnemers. Er worden een aantal 'spelregels' overlopen die maken dat de focusgroepen voor iedereen op een aangename manier kunnen verlopen. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat de deelnemers weten dat hun mening, hun ervaringen geuit mogen worden. Daarnaast benadrukken we ook de vertrouwelijkheid van de gegevens en het feit dat er geen 'goede' of 'foute' dingen gezegd kunnen worden, het gaat immers om ervaringen en meningen.

We vragen tevens aan de deelnemers om zichzelf voor te stellen. Wie zijn ze, wat is hun functie, hoe lang zijn ze reeds in dienst ...

Iedere sessie kende twee delen. Het eerste gedeelte hield een algemene vraagstelling rond diversiteit in. Het tweede gedeelte omvatte specifieke vragen over het thema (onthaal of samenwerking of combinatie werk-privé). De sessie wordt afgesloten met het peilen naar vragen bij de deelnemers, het wijzen op de anonieme verwerking van de gegevens en het doorgeven van contactgegevens van leden van de diversiteitscel. Tot slot worden alle leden ingelicht dat zij feedback zullen krijgen over de resultaten van de focusgroepen.



Verslag van de focusgroepen rond onthaal

Keuze voor het thema

Er werd geopteerd om eerst het thema onthaal te bevragen omdat het onthaal van een nieuwe medewerker bepalend is voor het beeld dat deze medewerker zich zal vormen van zijn nieuwe dienst en voor zijn latere integratie. Begin maart 2007 is er een grote rekruteringscampagne gevoerd naar een meer diverse doelgroep, vandaar dat net nu onthaal nog belangrijker is. Het eerste contact met de nieuwe werkplaats is vaak ook het eerste moment waar mensen geconfronteerd kunnen worden met hun anders zijn en soms loopt het hier al eens mis. **Het doel van de bevraging van het onthaal is het detecteren van knelpunten in het eerste contact met de nieuwe werkgever die een belemmering kunnen vormen voor diversiteit, niet het auditeren van de bestaande en gehanteerde onthaalprocedures.** En vooral hopen we door onze vraagstelling een beter zicht te krijgen op goede praktijken die al in het bedrijf aanwezig zijn.

Vraagstelling

Een eerste vraag heeft betrekking op diversiteit. We willen graag van de deelnemers horen wat zij verstaan onder diversiteit. We vragen naar hun perceptie van diversiteit aan de hand van de vraag: "Bij diversiteit op mijn werkplaats denk ik aan... ." Ideeën hierover worden op kaartjes genoteerd, gegroepeerd en nadien in de groep overlopen. Het werken met kaartjes heeft als voordeel dat iedereen de tijd krijgt om even na te denken over de vraag. Er is bovendien minder drempelvrees om het woord te nemen en deel te nemen aan de groepsdiscussie.

Aspecten die we vaak terug vinden op de kaartjes blijken belangrijk te zijn voor de deelnemers in kwestie.

Daarna werden de volgende vragen met betrekking op het onthaal besproken.

- Hoe verliep je eerste werkdag?
- Vanaf wanneer voelde je je thuis in de groep / op je nieuwe werk?
- Is je job nu zoals je had verwacht? Had men je andere dingen voorgespiegeld?
- Heb je sinds je hier in dienst bent de kans gehad om te laten weten wat je vond van jouw onthaal?

Aantal en kenmerken van de deelnemers

Rond het thema onthaal werden in totaal 10 focusgroepen georganiseerd verdeeld over drie werkzetsels. Meer concreet gaat het over:

- HST - Werkplaats Vorst: 4 focusgroepen (2 Nederlandstalig - 2 Franstalig) met technisch personeel

- Treinbestuurders Antwerpen: 1 focusgroep Antwerpen Centraal (treinbestuurders reizigers), 2 focusgroepen in Antwerpen Haven (treinbestuurders goederen & rangeringen)
- Salzannes: 3 focusgroepen met technisch personeel

Deze focusgroepen vonden plaats in de loop van januari en februari 2007. De groepen bestonden telkens uit ongeveer 8 tot 10 deelnemers.

Inhoudelijke conclusies

In dit gedeelte worden de inhoudelijke conclusies besproken. Met andere woorden, wat zijn de voornaamste resultaten uit de focusgroepen.

We willen hierbij vermelden dat het uiteraard gaat om meningen, ervaringen, percepties van de deelnemers. Het zijn met andere woorden geen objectieve gegevens. Het is belangrijk om hier rekening mee te houden bij de interpretatie van de resultaten en conclusies.

1. Diversiteit is een ruim begrip

Een eerste vraag heeft betrekking op de invulling van het begrip diversiteit op het werk. Deelnemers worden gevraagd om hun ideeën omtrent diversiteit neer te schrijven op een aantal kaartjes. De kaartjes worden dan overlopen in volgorde van belangrijkheid (van meest naar minst voorkomend). Wij overlopen de thema's ook in deze volgorde.

Traditionele verschillen

Een eerste reeks ideeën hebben vooral betrekking op traditionele verschillen tussen groepen mensen: mensen die een andere afkomst hebben, verschillende geslachten, werknemers die verschillende functies uitvoeren, De werknemers geven ook een aantal synoniemen voor diversiteit, zoals verscheidenheid en afwisseling.

Belangrijke waarden

Daarnaast worden er ook een aantal belangrijke waarden aangehaald zoals respect hebben voor elkaar, op een vriendelijke manier met elkaar omgaan, elkaar helpen, het werk goed doen, een goede groepsfeer, Diversiteit is dus meer dan het vaststellen van verschillen tussen mensen, ook het op een goede manier omgaan met deze verschillen wordt door de deelnemers aangehaald.

De focusgroepen maken het mogelijk om een aantal specifieke invullingen van diversiteit te identificeren. Het gaat om betekenissen van diversiteit specifiek voor het werk en de werkomgeving.

Taal

In werkplaatsen waar zowel Franstalige als Nederlandstalige werknemers samen werken blijkt diversiteit vooral betrekking te hebben op taalverschillen. Om op een goede manier samen te werken is communicatie cruciaal. Het feit dat er in verschillende werkplaatsen verschillende talen gesproken worden zorgt soms voor spanningen. De verschillen in moedertaal stimuleren de vorming van 'kliekjes'. Ook de sociale contacten tijdens en na het werk worden hierdoor beïnvloed.

Leeftijd

Verschillen in leeftijd hebben volgens de werknemers zowel positieve als negatieve gevolgen. Het is goed dat er werknemers van verschillende leeftijdscategorieën aangeworven worden, zo krijgen ook oudere werknemers een kans bij de NMBS-Groep. Jong en oud kunnen ook van mekaar leren om het werk zo goed mogelijk te doen.

Het feit dat werknemers naarmate ze ouder worden vastroesten in een bepaalde functie wordt als negatief ervaren.

Polyvalentie

Verschillende deelnemers hebben de wens geuit niet op dezelfde post te blijven voor een onbepaalde tijd, maar na een zekere termijn de mogelijkheid te krijgen om op vrijwillige basis van taak te wisselen.

Een verscheidenheid aan opdrachten zou vermijden dat ze in een routine terecht komen en zou het de werknemers mogelijk maken hun (technische) kennis te verdiepen, hun relaties en professionele kennissenkring te ontwikkelen en bijgevolg zouden deze werknemers meer polyvalent zijn.

De deelnemers zijn er echter niet voor te vinden om teveel van taken te wisselen. Dit zou dan resulteren in het volgende gevoel: "Men blinkt in niets uit, men voelt zich dan eerder generalist en niet meer specialist".

Andere invullingen van diversiteit

Tijdens de focusgroepen komen ook een aantal onderwerpen aan bod waarvan het verband met diversiteit onduidelijk is. Veiligheid is hier een eerste voorbeeld van. Enerzijds kan dit erop wijzen dat veiligheid een topprioriteit is, alle medewerkers zijn hiervan op de hoogte, het speelt voortdurend mee. Vandaar dat dit ook tijdens de focusgroepen aangehaald wordt. Een ander voorbeeld is de toenemende werkdruk en het doen van permanentie. Werknemers zien ook hier geen duidelijke link met diversiteit maar halen dit toch aan. Dit is waarschijnlijk een belangrijk punt voor de werknemers, vandaar dat ze dit vernoemen.

Een andere verklaring voor het aanhalen van deze aspecten kan zijn dat er toch nog een stuk onduidelijkheid rond het begrip diversiteit en de invulling ervan bestaat onder het personeel.

2. Ervaringen eerste werkdag

Voorafgaand aan de eerste werkdag vindt de selectie en aanwerving plaats. De echte kennismaking met de organisatie, de werkplaats, de collega's, de leidinggevende, ... vindt plaats op de eerste werkdag. Nieuwe medewerkers krijgen allerlei indrukken te verwerken op deze eerste werkdag.

Echter, ook wat betreft de aanwervingprocedure willen de deelnemers tijdens de focusgroepen hun mening kwijt. De procedure duurt vrij lang, waardoor kandidaten mogelijk afhaken. Een suggestie die genoemd wordt is het versturen van een bevestigingsbrief vanuit de NMBS-Groep waarin de verdere procedure en de tijdsperiode vernoemd wordt.

We bespreken drie aspecten aangaande de eerste werkdag, namelijk (1) de aanwezigheid van het nodige materiaal (2) de werkinhoud en (3) de sociale integratie op het werk.

Materiaal - uitrusting

Het is op de eerste werkdag belangrijk dat nieuwe medewerkers al het nodige materiaal, de nodige uitrusting krijgen om het werk goed te kunnen uitvoeren.

In de werkplaatsen is dit meestal het geval: de nieuwe werknemers krijgen hun werkkledij, werkschoenen en basis werkmateriaal. Soms kan dit mislopen omwille van het feit dat veel medewerkers tegelijkertijd starten binnen de werkplaats, waardoor het voor het magazijn onmogelijk is om voldoende materiaal te voorzien.

Voor de treinbestuurders gaat het vooral om cursusmateriaal dat ze de eerste dag ontvangen.

Werkplaatsen die de afgelopen jaren sterk gegroeid zijn qua personeelsbezetting krijgen te maken met een tekort aan sanitaire voorzieningen. Er zijn soms onvoldoende toiletten en douches voor alle werknemers.

Werkinhoud

Krijgt men tijdens de eerste werkdag concrete informatie over de werkinhoud, regels en procedures? In de praktijk blijkt dit niet altijd goed te verlopen.

De bestuurders geven aan dat een getuigenis van een ervaren treinbestuurder nuttig zou zijn op de eerste werkdag. Tijdens de informatievergadering wordt een filmpje getoond over de job van treinbestuurder, maar daarvan herinnert men zich weinig.

De medewerkers van de werkplaatsen vermelden dat het een tijd kan duren vooraleer men effectief binnen een ploeg aan de slag kan. De eerste periode staat, net zoals bij de treinbestuurders, in het teken van opleiding, het zelfstandig doornemen van cursussen. Men streeft binnen de werkplaatsen naar 'de juiste werknemer op de juiste plaats' vandaar dat dit voorkomt. De nieuwe werknemers ervaren deze periode als weinig aangenaam, weinig gestructureerd, verwarrend, niet wetend wat of hoe.

Maar er zijn ook goede voorbeelden waarbij nieuwe medewerkers op de eerste werkdag een rondleiding krijgen, kunnen kennismaken met de collega's en de leidinggevende. Deze processen bevorderen de integratie op het werk.

Sociale integratie

Meestal worden nieuwe collega's niet op een georganiseerde manier voorgesteld aan de rest van de werknemers. Dit heeft tot gevolg dat de nieuwelingen niet weten wie wie is, bij wie ze terecht kunnen met vragen, enz.

Het tonen van eigen initiatief blijkt zeer belangrijk wat betreft de sociale integratie: zowel werkplaatsmedewerkers als treinbestuurder vermelden dat je als nieuwe medewerker zelf het initiatief moet nemen om contact te leggen met de andere collega's. De verschillen in moedertaal kunnen een drempel vormen.

Soms nemen oudere werknemers onbewust of bewust, maar op vrijwillige wijze, de rol van peter/meter op zich. Ze kunnen op die manier de sociale integratie bevorderen.

De ervaringen aangaande de eerste werkdag worden voor een groot deel bepaald door het feit of de werkplaats op de hoogte is van de komst van nieuwe medewerkers. In de praktijk blijkt het soms zo te zijn dat men niet op de hoogte is van de instroom van nieuwe medewerkers. Het is dan moeilijk om het onthaal goed te organiseren met aandacht voor de verschillende aspecten (beschikbaarheid materiaal - informatie over werkinhoud en contacten met collega's en leidinggevenden).

3. Integratie op het werk - je goed voelen op het werk

Een aantal sleutelmomenten blijken cruciaal voor de integratie op het werk.

Het werk goed kunnen doen

De deelnemers aan de focusgroepen geven aan dat je goed voelen op het werk vooral afhangt van 'het werk goed kunnen doen'. Mensen voelen zich goed op het werk vanaf het moment dat ze goed weten hoe het werk gedaan moet worden. Voor de medewerkers van de werkplaatsen gaat het meer specifiek om het kennen van de treinstellen, weten wat men waar kan vinden, enz. Voor de treinbestuurders geldt dat ze zich goed voelen vanaf het moment dat ze werkelijk alleen met een trein mogen rijden.

Goede sociale contacten op het werk

Een tweede aspect zijn de sociale contacten op het werk. Goed met collega's kunnen opschieten, het opbouwen van vriendschapsbanden is belangrijk voor de integratie op het werk. De taal kan een barrière vormen voor de sociale contacten op het werk. Ook sociale activiteiten met collega's buiten de werksfeer versterken de band.

De werknemers binnen de werkplaatsen werken in ploegen. Het is vooral binnen de ploeg dat er goede contacten zijn. Omdat het eerste jaar van de treinbestuurders vooral in het teken staat van opleiding is de klas waarin men terecht komt bepalend. Vanaf het moment dat treinbestuurders effectief met de trein mogen rijden is het een vrij eenzaam beroep. Tussen de ritten is er meestal weinig tijd voor sociale contacten onder collega's.

Sociale activiteiten worden voornamelijk op eigen initiatief georganiseerd.

Een peter/meter als begeleider

Op de meeste plaatsen is de rol van peter/meter niet uitgewerkt op papier. Uit de verhalen blijkt echter dat een aantal medewerkers de rol van peter/meter reeds onbewust of *op vrijwillige basis* op zich nemen. Het gaat dan vooral om werknemers die reeds langere tijd binnen de NMBS-Groep werken en die vertrouwd zijn met de manier van werken, de gewoonten, In de werkplaatsen wordt aangegeven dat de meestergast een heel belangrijke rol te vervullen heeft op dit gebied. Een meestergast die een nieuweling goed begeleidt, zorgt immers voor een betere integratie op de werkvloer.

De treinbestuurders vernoemen in dit kader vooral de rol die de monitor op zich zou kunnen nemen. Indien men als nieuweling toegewezen zou worden aan één vaste collega (één monitor), zou deze laatste de rol van peter of meter op zich kunnen nemen.

Tot op heden blijkt hiervoor in beide gevallen niets officieel geregeld te zijn.

Eigen initiatief

De deelnemers aan de focusgroepen, zowel de werknemers in de werkplaatsen als de treinbestuurders, vinden eigen initiatief cruciaal bij de introductie en de socialisatie op het werk. Zelf vragen stellen, een gesprek aangaan zijn nodig om zich aan te passen aan het werk en de collega's.

Ook zichzelf aanpassen aan de gewoonten van de werkplaats/standplaats horen bij de integratie. Iedere locatie heeft volgens de werknemers eigen kenmerken (gewoonten, gebruiken, rituelen), hieraan moet men zich aanpassen.

4. Overeenstemming verwachtingen en realiteit

Op deze vraag verschillen de meningen van de treinbestuurders en van de medewerkers binnen de werkplaatsen. Treinbestuurders kiezen vaak voor de

job vanuit het beeld van hun droomjob. Ze maken deze keuze bewust en zijn meestal ook tevreden hierover. Het is een zeer specifieke functie, de verwachtingen zijn duidelijk. Ze zijn tevreden over hun job, ze doen het werk dat ze verwacht hadden te doen. Enkel de zeer onregelmatige uren vormen een eerder onaangename verrassing.

Medewerkers binnen de werkplaatsen solliciteren vaak voor een functie van technicus. Bij de sollicitatie weet men echter nog niet welke de plaats van tewerkstelling zal worden. Ook over de concrete jobinhoud krijgt men niet veel uitleg. Voor sommigen is de realiteit een teleurstelling. Het sollicitatiegesprek creëert soms verkeerde verwachtingen.

Over de werksfeer wordt over het algemeen weinig uitleg gegeven. Elementen die wel duidelijk zijn, zijn het loon en de werkzekerheid.

Werknemers (treinbestuurders - werkplaatsmedewerkers) hopen en verwachten dat ze vrij dicht bij huis kunnen werken. Dit valt in de praktijk vaak tegen. De verplaatsingen naar het werk zorgen voor een extra belasting. De deelnemers aan de focusgroepen zijn ervan overtuigd dat er daardoor een aantal kandidaten, en zelfs nieuwe medewerkers afhaken.

5. Mogelijkheid tot feedback over onthaal

Men is het er algemeen over eens dat er geen officiële mogelijkheid tot feedback bestaat over het onthaal. Sommige medewerkers geven aan dat hun directe chef, of de monitor voor de treinbegeleiders, wel eens vraagt naar feedback, maar dat dit eerder sporadisch voorkomt. De persoonlijkheid van de chef is hierbij bepalend.

De deelnemers beschouwen de focusgroep als eerste mogelijkheid om feedback te geven over het onthaal.

Iedereen is het erover eens dat feedback wel wenselijk zou zijn.

Tijdens de focusgroepen worden er reeds een aantal suggesties geformuleerd. Zoals het werken met een peter of mentor systeem zodat werknemers steeds terecht kunnen bij hun mentor voor feedback. Een ander voorstel is het invoeren van feedback formulieren, zodat medewerkers die dat wensen een formulier kunnen invullen. De voorkeur gaat echter uit naar een vorm van persoonlijke feedback.

6. Diversiteit binnen het onthaal

De resultaten van de focusgroepen stellen ons uiteraard niet in staat om representatieve gegevens voor te stellen aangaande de aandacht voor diversiteit binnen het onthaal.

Toch proberen we een aantal kernpunten aangaande diversiteit en onthaal op te sommen.

Tijdens alle focusgroepen heerst er een sfeer van respect voor het 'anders zijn'. De volgende zin zou die sfeer van respect goed kunnen weergeven: "Alle mensen zijn nu eenmaal anders, niet iedereen is hetzelfde, gelukkig maar."

Wat is er dan wel belangrijk voor de deelnemers aan de focusgroepen:

- zichzelf aanpassen aan de specifieke werkomstandigheden: de ploeg, de werkplaats, de collega's,
- goed functioneren, het werk goed doen,
- nadruk leggen op verschillen tussen mensen is niet nodig, zelfs niet wenselijk.
- een aangename werkomgeving en een goede sfeer zijn belangrijke elementen voor alle werknemers, ongeacht hun afkomst, cultuur, moedertaal, leeftijd, geslacht,

■ ... dus een goed onthaal is belangrijk voor iedereen!

Dit alles leidt tot een aantal aanbevelingen op het vlak van onthaal waarbij er rekening gehouden wordt met de hierboven genoemde aspecten en dus met diversiteit.

Aanbevelingen

Ze zullen zichzelf wel redden! Dit is één van de mythes die er bestaan rond het onthaal van nieuwe medewerkers. Men gaat er vaak ten onrechte vanuit dat medewerkers, wanneer ze vakbekwaam zijn, zichzelf wel weten te redden. Bij de aanwerving van een nieuwe medewerker zijn de eerste dagen en weken cruciaal. Een goede onthaalprocedure kan het onthaal goed laten verlopen en kan ervoor zorgen dat de nieuwe medewerker zich goed voelt op het werk. Een goed onthaal is ondersteunend, zorgt ervoor dat mensen zich snel thuis gaan voelen en daardoor sneller goed kunnen functioneren. Verschillende aspecten zijn belangrijk bij het onthaal, enerzijds moet er aandacht besteed worden aan informatie over de organisatie, de functie, de taken en de werkmethode, anderzijds is er de kennismaking met de collega's en de leidinggevenden. Ook qua materiele benodigdheden moeten er tijdens de eerste dagen dingen geregeld worden.

Indien er onvoldoende aandacht is voor het onthaal van nieuwe medewerkers is het risico op uitval reëel. Een slechte aanpak en/of een middelmatig onthaal kunnen aan de basis liggen van het vertrek van nieuwe medewerkers.

De volgende aanbevelingen zijn gericht op een ideale situatie en bieden geen kant-en-klare oplossing voor de in de praktijk gesignaleerde problemen. Wel zullen bepaalde elementen mits aanpassing aan de context een aanzet tot verbetering zijn in een onthaalbeleid dat rekening wil houden met diversiteit.

In de eerste plaats formuleren we een aantal algemene aanbevelingen, **verder volgen expliciet op diversiteit gerichte aanbevelingen.**

Algemene aanbevelingen kunnen onrechtstreeks in verband gebracht worden met diversiteit. Aandacht besteden aan onderstaande punten bevordert de integratie van de nieuwe medewerker en kan helpen problemen te voorkomen.

Goede communicatie met HR

Zowel uit de focusgroepen als uit de verkennende gesprekken met de plaatselijke leidinggevenden blijkt dat een goede communicatie met HR noodzakelijk is om het onthaal van nieuwe medewerkers goed te plannen.

Om ervoor te kunnen zorgen dat nieuwe medewerkers goed onthaald worden is het belangrijk om te beschikken over juiste informatie aangaande het aantal nieuwe werknemers dat men binnen de werkplaats mag verwachten, de datum van indiensttreding, etc.

Onthaalmap

Er wordt best op maat van iedere werkzettel een korte onthaalmap ontworpen.

Inhoud werkplaats-specifieke onthaalbrochure:

■ structuur werkplaats (verschillende afdelingen - ondersteunende diensten)

- I organigram voorstellen
 - namen toevoegen (wie - is - wie)
 - bij de voorstelling van leidinggevendenden kan men bijvoorbeeld werken met foto's
- I bespreking praktische dingen
 - verlof
 - eten
 - vervoer
 - ...

Rondleiding op de werkplaats

Om de nieuwe medewerkers te laten kennismaken met de werkplaats kan er een rondleiding gepland worden. Zo krijgen de nieuwe medewerkers een zicht op het geheel, op de verschillende afdelingen, diensten, gebouwen,

Organigram

Uit de focusgroepen blijkt dat nieuwelingen vaak niet weten wie wie is. Ze weten niet wie de leidinggevende is, of bij wie ze terecht kunnen met vragen. Een organigram van de werkplaats met foto's, namen en functies van leidinggevendenden en verantwoordelijken kan hier nuttig zijn.

Naamkaartjes

Ook dit voorstel werd door de deelnemers aan de focusgroepen zelf voorgesteld. Waarom niet werken met naamkaartjes voor de nieuwe medewerkers. Zodat ook de werknemers die reeds langer in dienst zijn kunnen kennismaken met de nieuweling.

Onthaaldag

Onthaaldag waarop de verschillende stakeholders aanwezig zijn en zichzelf voorstellen

Introductie video

Op zo'n onthaaldag kan bijvoorbeeld ook een video getoond worden m.b.t. de werkplek, belangrijke thema's zoals veiligheid. Men zou ook een getuigenis: "Een dag in het leven van ..." kunnen opnemen.

Eén centraal aanspreekpunt

Om te vermijden dat nieuwkomers niet goed weten tot wie ze zich kunnen richten met specifieke vragen, kan het aangewezen zijn iemand aan te duiden die dan fungeert als centraal aanspreekpunt. Bij voorkeur gaat het om iemand die zijn weg kent binnen de organisatie en dus goed in staat is de nieuwkomer verder te helpen. Deze maatregel gaat minder ver dan het invoeren van een peter/metersysteem (zie verder), maar sluit er wel bij aan.

Peter-, meterschap / (mentorship) waarbij rol peter/meter goed uitgewerkt is

Een goede formule is het peter-/meterschap. Gedurende een afgebakende periode bekommert een personeelslid met voldoende anciënniteit binnen de werkplaats zich over de nieuwe medewerker. Hij (of zij) geeft tips en raad over de manier van reageren op bepaalde zaken, vertelt over de ongeschreven regels en gewoonten, stelt vragen over hoe het loopt in de nieuwe job, zorgt voor een introductie bij de andere collega's.

Peter-/meterschap opnemen kan je niemand opleggen, mensen moeten daar vrijwillig willen instappen en er ruimte voor krijgen in hun takenpakket.

Het profiel van een peter/meter kan er als volgt uitzien: loyaal aan de organisatie, positief ingesteld, open houding, sociaal vaardig, gericht op groeien en leren, voldoende aanvoelen van spanningen en vooroordelen.

Wat moet een peter/meter in de praktijk doen? We sommen een aantal taken op: de nieuwe werknemers de nodige technische handelingen bijbrengen om de job correct uit te voeren, de nieuwe medewerker laten kennismaken met de andere collega's en uitleg geven over praktische aspecten. Zo nodig kunnen beide aspecten van de rol, namelijk het meer taakgerichte of technische en het meer afdelings- of mensgerichte begeleiden verdeeld worden over twee personen.

Voordelen voor de nieuwe medewerker:

- de nieuweling helpen om zich snel thuis te voelen in de organisatie, de integratie vergemakkelijken, de gewoonten en gebruiken van de werkplek leren kennen.
- een bijdrage leveren aan het zich gerespecteerd voelen
- de ontwikkeling van de nieuweling versnellen en bevorderen
- zorgen dat nieuwkomers zich veilig voelen om problemen te bespreken en uitdagende en risicovolle activiteiten uit te voeren
- de motivatie verhogen
- overdracht van culturele waarden bevorderen
- de inzetbaarheid en productiviteit van nieuwelingen verhogen
- overdracht van beroeps- en bedrijfskennis en vaardigheden versnellen
- leiden tot meer zelfkennis bij de nieuwe werknemer
- interculturele samenwerking positief beïnvloeden

Er zijn echter ook voordelen voor de peter/meter aan te halen. Zij bouwen een goede relatie op met de nieuwe werknemer en ze krijgen meer voldoening in het werk.

Feedback invoeren: tussentijds, op vast moment, ideeënbus

De vraag naar het invoeren van feedback mogelijkheden kwam terug in iedere focusgroep. Het gaat hierbij niet enkel over feedback rond het onthaal, er is algemeen een vraag naar meer feedback mogelijkheden. Er zijn verschillende mogelijkheden om dit in de praktijk te organiseren.

Een eerste optie is het inbouwen van een feedbackmoment, door middel van een gesprek tussen de leidinggevende en de nieuwe medewerker, enkele weken na indiensttreding. Aspecten die tijdens dit gesprek aan bod kunnen komen zijn: de introductieperiode, het onthaal, de inhoud van het werk,

Een tweede optie heeft betrekking op andere manieren om feedback mogelijkheden in te bouwen in het werk. Denk maar aan het introduceren van een ideeënbus of feedbackformulieren of werkoverleg.

Stimuleren van de groepsbinding

Men kan verschillende acties ondernemen om de identificatie met de nieuwe groep waartoe men nu behoort te stimuleren. Zo worden nieuwkomers best systematisch voorgesteld aan alle leden van het team of kan men werken met een rotatiesysteem waarbij de nieuwe medewerker verschillende ploegleden leert kennen. Anderzijds kunnen activiteiten zoals bijvoorbeeld een opendeurdag voor familie, of een groepsactiviteit zoals een zoektocht bv. de groepsbanden versterken.

Juiste verwachtingen creëren

Hiertoe kan men gebruik maken van infosessies die realistische informatie over de job, en de werksfeer geven. Op zo'n sessie of infodag kan men experts uitnodigen die de verschillende aspecten van het beroep belichten. Belangrijk is dat deze informatie op het juiste ogenblik gegeven wordt (niet te lang op voorhand, blijft niets van hangen), eventueel op herhaalde tijdstippen, en dat deze aangevuld wordt met extra informatiebronnen (folder met getuigenissen, introductiebrochure specifiek voor de werkplaats, ...). Anderzijds kan men ook functieomschrijvingen gebruiken om duidelijke verwachtingen te creëren.

Naast deze algemene aanbevelingen kan men ook **expliciete acties** ondernemen die gericht zijn op het bevorderen / promoten van diversiteit op de werkvloer.

Gedragscode

Bestaande gedragscodes en berichten die gerelateerd zijn aan het thema diversiteit neemt men best op in de onthaaldag en de onthaalmap. Voorts zou men de nieuwkomers een gedragscharter i.v.m. het omgaan met diversiteit op de werkvloer kunnen laten ondertekenen. En kan en de nieuwkomers een brochure overhandigen, waarin de visie van het bedrijf i.v.m. diversiteit uit de doeken wordt gedaan.

Procedure "als het misgaat"

Bovendien moeten procedures die verduidelijken wat men moet doen als het misgaat, duidelijk gecommuniceerd worden. Tevens zou de nieuwkomer moeten geïnformeerd worden over waar hij terecht kan met eventuele klachten die verband houden met discriminatie, pesterijen, geweld en ongewenst seksueel gedrag.

Engagement in verband met het diversiteitsdenken verhogen

Tot slot kan men het engagement voor diversiteit zichtbaar maken door in alle tools en instrumenten die worden ontworpen met betrekking tot het onthaal, aandacht te besteden aan het diversiteitsaspect. Men zou ze als het ware kunnen screenen op hun diversiteitsvriendelijkheid. Zo kan men er bijvoorbeeld voor zorgen dat bestaande brochures of werkdocumenten van gepast fotomateriaal worden voorzien. Dezelfde opmerking geldt voor alle communicatie gericht naar de nieuwkomers toe.



Verlag van de focusgroepen rond samenwerking

Keuze voor het thema

In een tweede fase werd het thema *samenwerking* bevroagd. Via tal van samenwerkingsvormen kan het diversiteitsbeleid vorm krijgen binnen een organisatie. Wij laten de medewerkers van de NMBS-groep aan het woord om hun positieve en negatieve ervaringen rond het samenwerken in een team te uiten. Verder luisteren we naar hun voorstellen over hoe positieve effecten als gevolg van samenwerking kunnen ontstaan.

Vraagstelling

Het eerste gedeelte houdt dezelfde algemene vraagstelling rond diversiteit in. We willen graag van de deelnemers horen wat zij verstaan onder diversiteit. We vragen naar hun perceptie over diversiteit aan de hand van de vraag: " Bij diversiteit op mijn werkplaats denk ik aan... ." Ideeën hierover worden op kaartjes genoteerd en nadien in de groep overlopen. Het werken met kaartjes heeft als voordeel dat iedereen de tijd krijgt om even na te denken over de vraag. Er is bovendien minder drempelvrees om het woord te nemen en deel te nemen aan de groepsdiscussie.

Aspecten die we vaak terugvinden op de kaartjes veronderstellen we dus belangrijk te zijn voor de deelnemers in kwestie.

Het tweede gedeelte omvat vier specifieke vragen rond samenwerking.

- Kan je een positieve ervaring met ons delen waarbij de diversiteit van de groep mensen waarmee je moest samenwerken een belangrijke rol speelde.
- Kan je een negatieve ervaring met ons delen waarbij de diversiteit van de groep mensen waarmee je moest samenwerken een belemmerende rol speelde.
- Hoe kunnen de positieve effecten van het samenwerken met een divers team versterkt worden?
- Hoe kunnen de negatieve effecten van het samenwerken met een divers team weggewerkt worden?

Aantal en kenmerken van de deelnemers

Rond het thema samenwerken werden in totaal 14 focusgroepen georganiseerd over 4 werkzetsels. Meer concreet vonden deze plaats in:

- Leuven (District Noord-Oost) : 4 Nederlandstalige groepen met stationspersoneel waaronder opsteller, assistent-informatica, adjunct stationschef, onderstationschef, seingever 1e klasse, laderbaas...
- Gent (District Noord-West): 4 Nederlandstalige groepen met zeer gediversifieerd personeel met in het bijzonder opsteller, onderbureauchef, treinbestuurder, treinbegeleider, technisch ondersectorchef ...

- *Bergen (District Zuid-West): 3 Franstalige focusgroepen met personeel van de 3 maatschappijen: infrabel (I-N, I-I, ..), NMBS (B- TP, B-GD, B-RZ...) NMBS Holding (H-HR, H-Pa...) en zeer gediversifieerd personeel met in het bijzonder: opsteller, onderbureauchef, administratief secretaris..., treinbegeleider, adjunct onderstationschef lader...*
- *Luik (District Zuid-Oost): 3 Franstalige focusgroepen met personeel van Infrabel: I-N: opsteller, bureauchef, onderstationschef, seingever, stationschef...*

Deze focusgroepen vonden plaats in de loop van mei en juli 2007. De groepen bestonden telkens uit ongeveer 8 tot 10 deelnemers.

Inhoudelijke conclusies

In dit gedeelte worden de inhoudelijke conclusies besproken. Met andere woorden, wat zijn de voornaamste resultaten uit de focusgroepen. We willen hierbij vermelden dat het uiteraard gaat om meningen, ervaringen, percepties van de deelnemers. Het zijn met andere woorden geen objectieve gegevens. Het is belangrijk om hier rekening mee te houden bij de interpretatie van de resultaten en conclusies.

1. Diversiteit is een ruim begrip

Een eerste vraag heeft betrekking op de invulling van het begrip diversiteit op het werk. De deelnemers worden gevraagd om hun ideeën omtrent diversiteit neer te schrijven op een aantal kaartjes. De kaartjes worden dan overlopen in volgorde van belangrijkheid (van meest naar minst voorkomend). Wij overlopen de thema's ook in deze volgorde.

Wederzijds respect en communicatie

"Diversiteit houdt in dat je voor ieders mening respect moet hebben." Dit houdt openheid en begrip in voor ieders positieve, maar ook voor de minder positieve punten.

"Diegenen die op het bureau werken moeten de arbeiders respecteren. Ieder werk heeft zijn belang." Goede communicatie en begrip van ieders functie zijn dus belangrijke aspecten van diversiteit.

Een aantal deelnemers benadrukt dat ook klanten respect moeten hebben ten aanzien van de *NMBS-Groep-medewerkers*. Zij suggereerden het verspreiden van een reglement voor reizigers, al dan niet via een samengevatte versie.

Leeftijd

De deelnemers zijn het erover eens dat het fijner en leerrijker zou zijn te kunnen werken met een meer evenredige leeftijdsmix in hun team. Jongeren kunnen misschien beter met de computer werken, en hebben soms andere en efficiëntere werkmethoden aangeleerd, terwijl ze omgekeerd veel uit de ervaring van de oudere collega's kunnen leren. Een aantal werknemers geeft wel aan dat er soms generatieconflicten ontstaan wanneer ouderen zich 'voorbijgestreefd' voelen bij de komst van jongere collega's.

Allochtoon vs Autochtonen

Een aantal deelnemers stelt dat de cultuur van een persoon een effect kan hebben op zijn gedrag (bv. werkwijze). De meerderheid is van mening dat de

integratie van werknemers met een andere etnische origine een verrijking is. Verder werd benadrukt dat allochtone treinbegeleiders een betere dienstverlening kunnen verzorgen naar allochtone reizigers toe.

De deelnemers zijn van mening dat kennis en geleverde prestaties de voornaamste beoordelingscriteria moeten zijn eerder dan herkomst of cultuur.

Vrouwen/mannen

“De spoorweg is een mannenmaatschappij.” De deelnemers verklaren dit aan de hand van de aard van het werk. Het beroep van spoorlegger vindt men minder geschikt voor vrouwen. Tevens vindt men de job van treinbestuurder weinig vrouwvriendelijk (bv. gebrek aan sanitaire voorzieningen, 's nachts werken in een zeer verlaten gebied).

Anderzijds willen de deelnemers niet dat vrouwen voorrang krijgen wat betreft uur- of verlofregelingen. “Als een vrouw dezelfde job wil, moet het onder dezelfde voorwaarden als de mannen. Dat is gelijkheid tussen mannen en vrouwen”

De vrouwen in het gezelschap vinden dat vrouwen zich nog altijd meer moeten bewijzen dan mannen. “Als vrouw alleen in een mannenwereld moet je knokken!”

Toch zien de aanwezigen voordelen in het samenwerken met vrouwen, bijvoorbeeld het gemoedelijker verlopen van vergaderingen.

Polyvalentie, diversiteit aan taken

“Het is belangrijk om gevarieerd werk te mogen uitoefenen, het verbreekt de sleur en geeft bovendien een gevoel van waardering.” Wanneer iemand meerdere taken kent, maakt dit het mogelijk om collega's te vervangen. Toch wijzen een aantal werknemers op een gematigd wisselen van taken. Het is niet de bedoeling dat ze in niets meer gespecialiseerd zijn en een generalist worden.

Talen

Allereerst leidt het spreken van verschillende talen soms tot misverstanden, fouten, discussies en spanningen. Er worden kliekjes gevormd op basis van de gesproken taal. Het verschil in taal bemoeilijkt het contact tussen groepen. Wat betreft de taalexamens (vereisten ten aanzien van Nederlandstaligen versus Franstaligen) en het taalpremiesysteem is er duidelijke onvrede. De deelnemers benadrukken dat de kennis van een andere taal via taalcurssussen moet worden bijgebracht en onderhouden.

Verschillen in geaardheid

Meestal blijft dit in de privé-sfeer van de medewerkers. Indien dit toch geweten is, zorgt dit niet voor problemen, conflicten,

Andersvaliden - gehandicapten

De deelnemers zijn van mening dat de spoorweg meer inspanningen moet doen in het aanwerven van gehandicapten, in het verbeteren van de infrastructuur voor gehandicapten en in het correct definiëren van het systeem van fulltime equivalenten ten aanzien van gehandicapten.

Anciënniteit - Levenservaring

Het systeem van anciënniteit zou volgens een aantal deelnemers moeten herbekeken worden. Zo is het binnen een aantal diensten mogelijk om als ervaren medewerker een betere reeks te krijgen, terwijl dit niet mogelijk zou zijn voor vrouwen met jonge kinderen. Misschien is gelijkheid onder elkaar een beter uitgangspunt, vinden de deelnemers.

Verder wordt benadrukt dat oudere werknemers met ervaring opgebouwd binnen andere organisaties welkom zijn binnen de NMBS-Groep. De meerderheid beschouwt dit als een verrijking.

Geen quota

De deelnemers zijn het erover eens dat er geen quota mogen worden opgelegd. "Men mag niet zeggen 10% moet allochtoon/vrouw/... zijn." Diversiteit mag niet gaan boven de kwaliteiten van de mensen, deze blijven van doorslaggevend belang.

Samenwerking binnen de eigen dienst- collegialiteit- flexibiliteit

Men is het erover eens dat karakters kunnen botsen, maar dat dit niet ten koste van het werk mag gaan. Openheid, begrip en wederzijds respect werden als sleutelwoorden aanzien. Men vindt het belangrijk dat medewerkers rekening houden met elkaar.

Samenvattend stellen we dat het meest wordt verwezen naar persoonsgebonden eigenschappen zoals leeftijd, huidskleur, geslacht (vrouwen/mannen), cultuur, moedertaal, mate van invaliditeit en geaardheid. Daarnaast worden de verschillen in de aard van het werk in iedere focusgroep aangehaald. Verder linken de participanten een aantal begrippen en omgangswijzen aan diversiteit: wederzijds respect, niet hanteren van quota's, collegialiteit en flexibiliteit.

Anderzijds kwam ook het thema werkdruk naar boven. De band met diversiteit blijft hierbij echter vaag. Dit wijst er enerzijds op dat een focusgroep een spreekruimte over diverse onderwerpen creëert, anderzijds kan men zich de vraag stellen of het begrip diversiteit voldoende duidelijk is.

2. Positieve ervaringen waarbij de diversiteit van de groep mensen waarmee men moest samenwerken een belangrijke rol speelde

Wat de deelnemers zelf al hebben ervaren is dat het werken in een divers team (man-vrouw, verschillende leeftijden, andere origines) leidt tot *alternatieve zienswijzen en gedragingen*. Zo komen er bijvoorbeeld andere gespreksonderwerpen aan bod als vrouwen aanwezig zijn. Men stelt eveneens: "Uit de samenwerking met oudere collega's kan je veel leren.", terwijl de komst van nieuwe medewerkers vaak een frisse wind met zich meebrengt. Voorts zien de deelnemers de integratie van personen met een verschillende etnische origine als een verrijking. Het brengt de mogelijkheid met zich mee om andere culturen te leren kennen en een andere visie te krijgen over talrijke thema's.

Kortom het samenwerken met een gediversifieerd team wordt gezien als een middel om *ideeën te ontwikkelen* en *nieuwe perspectieven* aan te nemen. Men komt tot een *uitwisseling* van ideeën en dat is een meerwaarde op zich.

Door samen te werken met diverse mensen krijg je een zicht op verschillende ervaringen, interesses, ... en net deze uitwisseling ziet men als een middel om de *sleur te voorkomen*. "Je kan over meer dingen spreken en dit gaat de sleur tegen."

Voorts wordt gesteld dat wanneer in Brussel gewerkt wordt, de andere *landstaal* goed bijgeschaafd wordt. "We leren van mekaar door te durven spreken, fouten te maken en elkaar te verbeteren."

Tot slot beschouwt men de samenwerking met 'verschillende' personen uit diverse afdelingen als een *voorwaarde voor het slagen van multidisciplinaire projecten*.

Bij het bespreken van deze vraag maakten we een onderscheid tussen de eigen ervaringen van de deelnemers en de mogelijke gevolgen van het samenwerken binnen een divers team. Bij de bespreking van dit onderwerp bleek echter dat sommige deelnemers zelf weinig ervaring hebben met het samenwerken binnen een divers team. Zij spraken daarom vooral vanuit de idee 'wat zou er kunnen gebeuren?'. De deelnemers benadrukten dat door in contact te komen met anderen, *vooroordelen ontkracht* kunnen worden en dat een *divers team betere resultaten kan halen*. Wanneer een team bestaat uit mensen met complementaire talenten zal de kwaliteit van het werk immers verbeteren.

3. Negatieve ervaringen waarbij de diversiteit van de groep mensen waarmee men moest samenwerken een belemmerende rol speelde

De opdeling in 3 bedrijven sinds de oprichting van de NMBS-Groep zorgt voor meer diversiteit. Aan de keerzijde hiervan staat volgens de medewerkers een *verminderd verantwoordelijkheidsgevoel*. Men stelt dat men niet meer weet bij wie men terecht kan met concrete vragen. "Iedereen trekt zijn/ haar paraplu open." Er is veel fragmentatie, men weet niet meer wat de anderen doen.

Diversiteit kan volgens de deelnemers de samenwerking ook bemoeilijken doordat *nemen van beslissingen meer tijd kost* (hoe meer verschillende karakters samen moeten werken, hoe moeilijker het wordt om beslissingen te nemen), en doordat het spreken van een verschillende taal de *sociale contacten bemoeilijkt*. Vaak spelen ook vooroordelen een belangrijke rol: mensen vertrekken vaak vanuit een bepaald beeld van 'de andere', dit beeld kan de samenwerking negatief beïnvloeden.

Met betrekking tot de samenwerking man-vrouw geven de aanwezige vrouwen aan dat zij zich nog steeds meer moeten bewijzen dan de mannen. En hoewel de mannen ook heel wat voordelen zien aan de samenwerking met vrouwen, noemen sommige deelnemers ook een aantal nadelen. Ze zijn ongerust over situaties waarbij meerdere vrouwen tegelijk zwanger zouden zijn op een dienst. De werkdruk en vervangingen zijn dan problematisch. Volgens bepaalde deelnemers leggen vrouwen soms ook specifieke eisen op wat betreft het uurrooster. De hele groep is van mening dat beide geslachten gelijk behandeld moeten worden. Momenteel vinden vele deelnemers het belastend om minder goede uurroosters (bv. meer nachtwerk) te krijgen dan hun vrouwelijke collega's.

Naast deze concrete nadelen van samenwerking in een divers team, werd ook hier de vraag hypothetisch behandeld. Wanneer we de vraag stellen "Wat zou er kunnen gebeuren, wanneer we steeds meer gaan werken in diverse teams?", acht men punten mogelijk.

In de eerste plaats zou een *divers personeelsbestand kunnen leiden tot meer spanningen op de werkvloer*. De deelnemers vermelden hierbij dat de eigen instelling zeer belangrijk is. Respect tonen voor ieders mening, luisteren naar elkaar, je openstellen voor andere culturen,

Door de samenwerking tussen mannen en vrouwen ontstaat er volgens de deelnemers ook een risico op *seksuele intimidatie en ongewenst seksueel gedrag op de werkvloer*.

4. Voorstellen over hoe de *positieve effecten van het samenwerken met een divers team versterkt kunnen worden* en over hoe de *negatieve effecten van het samenwerken met een divers team weggewerkt kunnen worden*

We onderscheiden mogelijke acties op beleids-, team- en individueel niveau.

Op beleidsniveau beleidsniveau acht men het absoluut noodzakelijk de *wettelijke vereisten na te leven*.

Verder vindt men het belangrijk dat er een *sensibiliserend beleid* gevoerd wordt. Op diverse niveaus zou men de medewerkers kunnen inlichten over hoe we omgaan met 'andere' medewerkers. De leidinggevenden zouden moeten worden opgeleid in het omgaan met hun ondergeschikten. Men zou hen moeten leren alle medewerkers te motiveren en hun team te sensibiliseren in een diversiteitsbeleid.

Heel wat problemen en spanningen worden volgens de deelnemers veroorzaakt door de toekenning van de *deeltijdse arbeid*. Dit is volgens hen dan ook een belangrijk werkpunt. Men zou twee deeltijdse werkkrachten moeten beschouwen als één voltijdse werkkraft en indien nodig vervanging voorzien. Op deze manier voorkom je dat de anderen het werk op zich krijgen en ontstaat er geen spanning of ongenoegen.

Men zou ook *kinderopvang* kunnen voorzien. Zo worden ouders niet verplicht hun werk te onderbreken en komt het niet op de collega's terecht. Voorts wordt voorkomen dat vrouwelijke medewerkers hun haar carrière moeten opgeven om de kinderen op te vangen.

Om meer voeling met andere diensten te krijgen, zou men *jobrotaties* kunnen organiseren. Men weet te weinig van elkaar, waardoor het respect voor elkaar vervaagt. "We moeten meer met elkaar praten". Bovendien zouden *wederzijds leren en goede communicatie* actief ondersteund moeten worden. De deelnemers stellen voor om meer te praten met elkaar om op die manier te weten wat een andere doet en kennis over te dragen aan elkaar.

Het bieden van een gepaste *begeleiding voor een nieuwe medewerker* vormt eveneens een aandachtspunt voor de deelnemers. Het *onthaal* van nieuwkomers verbeteren zou een eerste stap zijn in de goede richting. Maar daaraan voorafgaand zou reeds tijdens het *selectiegesprek* enerzijds gewezen moeten worden op de nadelen van sommige uurroosters, maar ook op de mogelijkheden van deeltijds werk. Om generatieconflicten te vermijden is het bovendien essentieel om personen uit *iedere leeftijdscategorie* aan te werven.

Naar beoordeling toe is het belangrijk dat werknemers *beoordeeld worden op hun vaardigheden, niet op hun verschil*. "Gelijkheid over de verschillen heen" staat hierin centraal. Favoritisme is uit den boze!

Ook zal nagedacht moeten worden over hoe de NMBS-Groep de belemmerende factor van de *taal* kan weggewerken? De deelnemers vinden dat er gekeken moet worden naar de *oorzaak van het probleem*: ofwel is de opleiding ontoereikend, ofwel is er sprake van onwil. Om beter te kunnen samenwerken is de taal een belangrijk werkpunt volgens de deelnemers.

Op teamniveau kan men *sociale contacten stimuleren* door middel van sociale activiteiten. De communicatie, het groepsgevoel, de openheid ten aanzien

van collega's, de luistervaardigheid, het netwerken en de motivatie kunnen verhoogd worden door sociale activiteiten. "Activiteiten zoals een 'wafelbak' of een 'kerstdag' verhogen de menselijkheid. Dit werkt de mentaliteit van ieder-voor-zich tegen." "Ook kleine momenten die sociaal contact mogelijk maken, zoals de koffiepauze, helpen."

Bovendien zouden de *leidinggevenden* zich regelmatig op de werkvloer moeten begeven om ieders mening te horen en om te kunnen anticiperen op problemen. In geval van problemen kan men zich bijgevolg beroepen op geziene feiten en eerder dan op vooroordelen.

En tot slot ziet men in dat ook **op individueel vlak** heel wat kan gebeuren. *Iedereen moet zich inspannen!* Iedereen moet zijn best doen om zijn job naar behoren uit te voeren. Dit zal dan automatisch vooroordelen wegwerken. *Door contact met 'andere personen'* zullen de vooroordelen als het ware automatisch slinken. "Als er meer vrouwen werken binnen de NMBS, zullen vooroordelen vanzelf verdwijnen, je weet nu gewoon niet goed wat of hoe. Het is nodig om samen te werken om de vooroordelen weg te werken."

Daarnaast vereist samenwerken een zekere mate van *soepelheid*. Om conflicten te vermijden moet men kunnen luisteren naar anderen en kunnen afwijken van het eigen standpunt. Indien geen gemeenschappelijkheid gevonden wordt, moet hier op gepaste, constructieve wijze gereageerd worden. "Iedereen zal een steentje moeten bijdragen en water bij de wijn moeten doen."

Aanbevelingen

Het werken binnen een organisatie is geen individuele aangelegenheid. We behoren tot teams, projectgroepen, afdelingen, overleggraden,... Een organisatie kan aanzien worden als een verzameling van leidinggevenden en werknemers, maar ook als een verzameling van afdelingen of teams. Het werken in teams is echter geen éénvoudige klus. Iedere persoon beschikt over unieke karaktertrekken en vaardigheden waardoor een samenwerking moeilijk, gemakkelijk, verrassend, vernieuwend,... kan verlopen.

Wanneer we vanuit de optiek van het diversiteitsbeleid naar samenwerking kijken, zien we dat aangezien het diversiteitsbeleid de aanwezigheid van werknemers uit kansengroepen (vrouwen, allochtonen, jongeren, ouderen, gehandicapten, ...) wil stimuleren, de teams steeds meer divers zullen ogen. In de toekomst zullen niet langer vijf blanke mannen aan de vergadertafel zitten, maar zullen ook vrouwen, allochtonen, jongeren, ouderen, ...een zitje toegewezen krijgen.

Toch mag het doel van een diversiteitsbeleid niet misvat worden. Het doel is niet enkel deuren te openen ten aanzien van deze personen, maar ook ondersteuning te bieden bij de integratie van deze personen op de werkvloer. *Het doel is een effectief team te vormen waarbij iedere medewerker zich gewaardeerd voelt.*

Om dit te bewerkstelligen dient geanalyseerd te worden hoe een divers team samenwerkt. We hebben via deze focusgroepen gekeken hoe werknemers de samenwerking met personen uit kansengroepen ervaren. Verder luisterden we naar hun aanbevelingen om het samenwerkingsproces in de toekomst vlotter te laten verlopen. Op basis van onze bevindingen en een aantal theoretische bronnen kwamen we tot de volgende aanbevelingen.

Bespreek het proces van samenwerken

De beste manier om beter te leren samenwerken bestaat erin regelmatig de tijd te nemen om samen met elkaar van gedachten te wisselen over wat men erg apprecieert in het samenwerken én wat voor verbetering vatbaar is. Als men telkens uit die reflectie één gezamenlijk werkpunt vastlegt en dat uitvoert zal het samenwerken continu verbeteren.

Als men meer systematisch wil werken is het goed een bepaalde volgorde te hanteren in het bespreken van thema's om een team effectiever te laten worden (Fry, Rubin, Plovnick, 1981)¹. Allereerst is het belangrijk samen te overleggen wat elk lid als de te behalen doelstellingen ziet en zo te bepalen wat de *gemeenschappelijke* doelen zijn van de groep. Het is soms erg verwonderlijk te constateren dat de interpretatie van dat gemeenschappelijke doel héél erg verschillend is,Vervolgens is het goed te bespreken welke bijdrage ieder lid wil en kan leveren aan die gemeenschappelijke doelen. M.a.w. wie doet wat. Zo worden de *rollen* van de verschillende leden duidelijk voor iedereen. Daarna kan werk gemaakt worden van het bespreken van werkwijzen of *procedures*: hoe gaan we te werk om ons doel te bereiken? Tot slot, pas nadat de drie vorige thema's besproken werden is het goed te werken aan de *interpersoonlijke relaties* tussen werknemers. Hoe kunnen we de positieve sfeer tussen elkaar nog versterken? Worden waarden zoals openheid, wederzijds respect en teamgeest nageleefd en hoe kunnen we deze waarden nog meer doen groeien?

Goede, tweezijdige communicatie is essentieel

Om een goede samenwerking tussen teamleden te bewerkstelligen is het belangrijk op de juiste manier te praten met elkaar. Hierbij kunnen de feedbackregels dienstig zijn. Zo is het best om feedback feitelijk en in ik-boodschappen te formuleren. 'Ik zie dat je handen trillen en heb daardoor het gevoel dat je zenuwachtig bent' in de plaats van 'jij bent een zenuwachtig persoon'. Op deze manier komt feedback niet beoordelend en evaluatief, maar uitnodigend over. Je vertrekt vanuit je eigen gevoel. Je zegt iets over het effect dat een gedrag op je had, over hoe het gedrag bij jou overkwam. Laat bovendien steeds ruimte voor je ontvanger om te reageren. Probeer steeds verduidelijking te vragen voor iemands reactie. Reageer niet agressief op een agressieve reactie, op die manier wordt escalatie van het conflict vermeden.

Geen positieve discriminatie!

Als ten opzichte van vrouwen voorkeursregelingen (zouden) gehanteerd worden dan wordt dit door de meerderheid van de bevroegden negatief beoordeeld. Gelijkheid over de verschillen heen lijkt een belangrijke voorwaarde voor het slagen van een diversiteitsbeleid.

Laat jong en oud samenwerken

Het samenzetten van jong en oud in een team lokt tal van positieve reacties uit. De volgende aanbevelingen werden hierbij gepreciseerd:

1. Stimuleer het wederzijds leren tussen ervaren werknemers en nieuwkomers. Benadruk de kracht en bijdrage van ieders kennis of ervaringen.
2. Vermijd generatieconflicten door werknemers uit alle leeftijdscategorieën aan te nemen

¹ Fry, R. et al. (1981-1990). *Handboek teamontwikkeling: Het waarom en het hoe van doelgerichte teamontwikkeling*. (1981, Samsom)

3. Houd de continuïteit van kerncompetenties binnen de organisatie in het oog. Men dient dus proactief te kijken naar welke werknemers de pensioenleeftijd naderen en tijdig een vervanger aan te nemen, zodanig dat de ervaren werknemer zijn kennis kan doorgeven.

Moedig overlegmomenten aan

Er zijn een aantal voordelen verbonden aan het regelmatig voeren van overleg tussen teamleden onderling en met de leidinggevenden. Er wordt ruimte tot gesprek gecreëerd waardoor zowel het voeren van een open gesprek als de luisterbereidheid onder collega's gestimuleerd wordt. De leidinggevende krijgt hierdoor beter zicht op het reilen en zeilen binnen zijn team en kan hierdoor anticiperen op het escaleren van conflicten.

Perk cliëkvorming in

Perk cliëkvorming gebaseerd op taalverschillen in, door gemengde teams samen te stellen wat taal betreft. Dit zal het vertrouwen tussen de medewerkers helpen vergroten en de banden aanhalen. Indien nodig kan men ook de communicatie stimuleren door taalcursussen aan te bieden.

Kledij kan ook diversifiëren en cliëkvorming in de hand werken. Wanneer iedereen een uniform heeft, is de sociale achtergrond van de werknemers niet zichtbaar en kan cliëkvorming op basis van kledij ingeperkt worden. Stimuleer dus waar nuttig en waar mogelijk het gebruik van werkkledij. Organiseer activiteiten buiten het werk per team of voor de hele organisatie.

Stimuleer het gesprek met vertegenwoordigers van bepaalde kansengroepen

Betrek de woordvoerder van bepaalde kansengroep indien conflicten met een groep of werknemer niet intern opgelost geraken.

Promoot rolmodellen uit kansengroepen. Op deze wijze kunnen negatieve stereotypen doorbroken worden.

Stimuleer het uitwisselen van teamleden tussen teams

Op vrijwillige basis zouden werknemers de kans moeten krijgen om binnen dezelfde werkplaats van team te wisselen, in de mate dat dit realiseerbaar is. Het voordeel van deze maatregel is dat de werknemers meer collega's leren kennen en andere vaardigheden ontwikkelen.



Verslag van de focusgroepen rond de combinatie werk-privé

Keuze voor het thema

In het najaar 2007 werd de oefening met focusgroepen herhaald, dit keer rond het thema *'de afstemming tussen werk en privé-leven'*. Het leek ons belangrijk te weten te komen wat er leeft bij de medewerkers over dit thema, aangezien **iedere persoon** andere behoeften en prioriteiten heeft bij het invullen van werk en privé-leven. Bovendien houdt de implementatie van een diversiteitsbeleid onder andere in dat aan alle werknemers gelijke doorstroomkansen worden aangeboden. Wij wensen dan ook te achterhalen of bepaalde personen moeilijkheden ondervinden in hun doorstroom omwille van een disbalans tussen werk en privé-leven en we willen nagaan welke technieken er bestaan om dit onevenwicht bij te sturen.

De focusgroepen laten toe na te gaan welke de achterliggende redenen zijn voor een mogelijk onevenwicht tussen privé-leven en werk. Dit kan immers aanleiding geven tot het vertrek van medewerkers. De toekomst van een bedrijf zoals het onze bestaat erin personeel te rekruteren en op te leiden zodat senior medewerkers geleidelijk aan worden opgevolgd. Bovendien is het cruciaal om de werkomgeving zodanig uit te bouwen dat nieuwe medewerkers bij de Groep willen blijven werken. Alleen op die manier kunnen vaak lange en dure opleidingen renderen.

Vraagstelling

Het eerste gedeelte houdt dezelfde algemene vraagstelling rond diversiteit in. We willen graag van de deelnemers horen wat zij verstaan onder diversiteit. We vragen naar hun perceptie over diversiteit aan de hand van de vraag: "Bij diversiteit op mijn werkplaats denk ik aan... ." Ideeën hierover worden op kaartjes genoteerd en nadien in de groep overlopen. Het werken met kaartjes heeft als voordeel dat iedereen de tijd krijgt om even na te denken over de vraag. Er is bovendien minder drempelvrees om het woord te nemen en deel te nemen aan de groepsdiscussie.

Aspecten die we vaak terugvinden op de kaartjes veronderstellen we dus belangrijk te zijn voor de deelnemers in kwestie.

De volgende vragen hebben specifiek betrekking op de combinatie werk-privé:

- Hoe ervaar je op dit moment de combinatie werk-privé?
Hoe ervaart jouw omgeving de manier waarop je werk en privé combineert?
- Welke factoren zorgen ervoor dat je erin slaagt werk en privé te combineren?
- Zijn er bepaalde momenten waarop je meer of minder last gaat hebben met die balans?
Als je rondom je kijkt zijn er dan mensen van wie je ziet of weet dat ze meer naar evenwicht vragen?
- Hoe kan de werkgever de combinatie werk-privé verbeteren?
Hoe kan jijzelf (als werknemer) de combinatie werk-privé verbeteren?

Aantal en kenmerken van de deelnemers

Rond het thema onthaal werden in totaal 8 focusgroepen georganiseerd verdeeld over twee werkzetels. Meer concreet gaat het over:

- 4 groepen Veiligheidspersoneel - SECURAIL (Brussel-Zuid)
(2 Franstalig en 2 Nederlandstalig)
- 4 groepen Werkplaats Infrastructuur te Schaarbeek met technisch personeel
(2 Franstalig en 2 Nederlandstalig)

Deze focusgroepen vonden plaats in de loop van oktober 2007 in sessies met ongeveer 8 tot 10 deelnemers.

Inhoudelijke conclusies

In dit gedeelte worden de inhoudelijke conclusies besproken. Hieronder verstaan we de voornaamste resultaten uit de focusgroepen.

We vermelden hierbij dat het gaat om meningen, ervaringen, percepties van de deelnemers. Het zijn met andere woorden geen objectieve gegevens. Het is belangrijk om hier rekening mee te houden bij de interpretatie van de resultaten en conclusies.

1. Diversiteit is een ruim begrip

Een eerste vraag heeft betrekking op de invulling van het begrip diversiteit op het werk. Aan de deelnemers werd gevraagd om hun ideeën omtrent diversiteit neer te schrijven op een aantal kaartjes.

De kaartjes worden dan overlopen in volgorde van belangrijkheid (van meest naar minst voorkomend). Wij overlopen de thema's ook in deze volgorde.

Andere cultuur en achtergrond

Het wordt als belangrijk en als een verrijking ervaren om mensen van vreemde afkomst in de werkomgeving te integreren. *"Men moet de mensen en hun verschillen accepteren want dat biedt meerwaarde"*.

Volgens het veiligheidspersoneel moeten mensen van andere culturen, godsdiensten, tradities, ... op een gepaste manier worden benaderd (geval per geval). Het feit dat er bij het personeel collega's zijn van andere afkomst kan gunstig werken (zo kan de andere in zijn eigen taal worden aangesproken of kan een oplossing worden gezocht vertrekkend vanuit de allochtone cultuur) maar kan ook een minder positief resultaat opleveren (allochtone medewerkers worden door andere allochtonen soms als verraders beschouwd) *"men kan een taak op een andere manier uitvoeren of een probleem anders aanpakken, maar enkel het resultaat telt, en het is het karakter van de persoon dat belangrijk is en niet zijn cultuur of religie"*.

Groepssfeer, respect en eerlijkheid

Bij teamwerk is het belangrijk om met iedereen te kunnen samenwerken, zelfs als je het met de ene persoon al beter kunt vinden dan met de andere, want *"diversiteit is immers een mix van personen en zaken die harmonieus samengaan maar tevens hun specifieke eigenschappen bewaren"*. Een goede sfeer hangt ook af van de verantwoordelijke, die een goede verstandhouding onder de collega's moet bewerkstelligen en zijn personeel rechtvaardig moet behandelen.

Eerlijkheid in de omgang en respect voor mekaar vormen het fundament van de omgang met collega's. Onder respect wordt verstaan de waardering van de persoon in zijn totaliteit: karakter, leeftijd, andere nationaliteit, andere godsdienst, andere mening ... Soms komt het al eens tot botsingen en discussies en dan komt het erop aan water bij de wijn te doen. Werken aan een goede verstandhouding is een opdracht van elke dag.

Het belangrijkste is het gezamenlijke doel te halen. Om daarin te slagen, is het van belang binnen het team respectvol met elkaar om te gaan, een goede communicatie te voeren, een gelijke werkverdeling te waarborgen en zichzelf te blijven.

"Ongeacht met wie ik werk, ik blijf collegiaal".

"Af en toe eens een andere visie horen en telkens het positieve eruit halen".

Leeftijd

De komst van een jonge medewerker wordt beschouwd als een mogelijkheid om kennis uit te wisselen. De 'ancien' deelt zijn ervaring, kennis en knowhow en de jonge medewerker biedt een modernere visie op het uit te voeren werk, maar *"men moet zich bescheiden opstellen en kennis willen doorgeven, en tevens bereid zijn om te leren."* Die scholing en ondersteuning door een 'ancien' worden ook als geruststellend ervaren door diegenen die geen ervaring hebben. De interventieteams ervaren een vlotte samenwerking tussen oudere en jongere werknemers: na een interventie wordt met collega's over het voorval gepraat.

"Je leert elke dag van mekaar, zowel de jongere van de oudere als de oudere van de jongere". Jongeren vinden de levenservaring van de ouderen belangrijk om op terug te vallen.

Er bestaan evenwel bepaalde spanningen: *"de oudgedienden willen uitleg geven aan de nieuwkomers maar de jongeren zeggen dat ze het al kunnen"*. Sommigen wijzen ook op het gebrek aan motivatie en aan respect t.o.v. de ancients.

Man / Vrouw

Tot voor kort was de spoorweg een echte mannenwereld, wat impliceert *"dat je als vrouw veel moet kunnen verdragen"*. Voor het werk in veiligheidsploegen hebben mannen een fysiek voordeel. Bovendien kan het vrouw-zijn soms een nadeel zijn bij interventies met allochtonen: in andere culturen is het immers niet evident dat een vrouw "commandeert". Men lost dit op door dan zoveel mogelijk de man aan het woord te laten. Anderzijds kan een vrouwelijke aanpak van het probleem ook positief werken.

"Vrouwen beschikken over een andere zienswijze en komen hierdoor soms tot betere oplossingen".

In de werkplaats merkt men op geen ervaring te hebben met het werken met vrouwen. Het werk, dat men kan beschouwen als "tamelijk fysiek" op zich vormt ook een drempel voor een vrouw. *"Werk hier is geen vrouwenarbeid"*. Een vrouw tewerkstellen kan misschien in een binnenatelier. Een tewerkstelling van vrouwen beïnvloedt de werksfeer. Nu zijn het allemaal mannen ondereen, vrienden onder mekaar en de komst van vrouwen in een groep kan volgens sommigen problemen geven.

Diversiteit in het werk, Polyvalentie

Er is sprake van diversiteit als je naar het materieel kijkt: werken in een productiebedrijf zal anders zijn dan werken in een dienstverlenende sector. Zo heeft een treinbestuurder een andere jobinhoud dan een wagenmonteerder.

In de werkplaats hebben sommige werknemers steeds dezelfde taken, anderen hebben afwisselend werk. Het personeel moet vandaag de dag steeds polyvalenter zijn en in de werkplaats moeten ze soms met verschillende machines werken.

Dat maakt het werk minder eentonig en collega's kunnen zondig vlotter worden vervangen, maar de kennis is minder grondig. Voor de veiligheidsbrigades is elke interventie anders. Zo krijgen ze niet het gevoel dat hun werk eentonig is en worden ze verplicht waakzaam te blijven.

Er zijn personen die alle machines kunnen bedienen. Langs de andere kant zijn er werknemers die alle machines moeten kunnen bedienen, maar dat niet willen. Ze willen het niet leren, "ik kan dat niet". Hier manifesteert zich een verschil tussen de Nederlandstaligen en de Franstaligen. In een groep waarin beide landstalen vertegenwoordigd zijn is het niet gemakkelijk om taken te verdelen.

Franstalig / Nederlandstalig

In de werkplaats vormt de samenwerking tussen Franstaligen en Nederlandstaligen geen probleem. De andere taal niet beheersen kan nochtans een rem zijn voor integratie.

Het zijn de leidinggevendenden die het onderscheid tussen de twee taalgroepen in stand houden. ***In de omgang kan het verschil tussen het karakter van Franstaligen en de Nederlandstaligen soms moeilijkheden geven:*** andere mentaliteit, andere denkwijze, ... kortom andere cultuur.

Aan het taalverschil zijn voor- en nadelen verbonden. Sommigen zien het omgaan met Franstaligen als een goede gelegenheid om Frans te leren. Franstaligen zouden ook die kans moeten grijpen om Nederlands te leren spreken, maar blijkt die bereidwilligheid minder groot.

2. Hoe ervaar je op dit moment de combinatie werk-privé?

Het is belangrijk werk en privé gescheiden te houden. Toch is het ook van belang om het werk bespreekbaar te maken thuis. Het kan immers bevrijdend werken als men ernstige problemen heeft meegemaakt op het werk (bijv. de confrontatie met een zelfmoord). Veel is ook persoonsgebonden: de ene persoon heeft het gemakkelijker om "los te laten" dan de andere.

De omgeving houdt rekening met het werk dat gedaan wordt in interventieploegen. Als de partner ook werkt dan kan het gebeuren dat mensen elkaar niet vaak zien.

"Wij communiceren via briefjes. Soms kan het een week duren voor we elkaar zien."

Soms functioneert het werk als een uitlaatklep voor privé-problemen.

Sommigen slagen erin werk-privé goed te combineren, anderen hebben het over lange verplaatsingen die het soms zwaar maken, er is weinig tijd voor hobby's, werken op 4/5-basis is financieel niet wenselijk en het is soms moeilijk om voor de kinderen te zorgen wanneer de echtgenoot ook werkt.

In de mate van het mogelijke probeert men bij de planning rekening te houden met bepaalde behoeften (verlof, hoederecht bij gescheiden ouders, ziekte, enz.).

3. Hoe ervaart jouw omgeving de manier waarop je werk en privé combineert?

Door de werkroosters (feestdagen, weekends) hebben bepaalde mensen moeilijkheden om familiefeesten bij te wonen (communie, verjaardag...) en dat kan spanningen veroorzaken binnen een koppel.

Algemeen wordt het aantal verlofdagen als positief ervaren, maar de weinige tijd die men thuis doorbrengt, kan een probleem vormen en zelfs tot echtscheiding leiden.

4. Welke factoren zorgen ervoor dat je erin slaagt werk en privé te combineren?

Het is belangrijk:

- voordelen van het ploegenwerk in te zien en te gebruiken: het laat toe om makkelijker het huishouden te doen, winkelen kan op minder drukke momenten, enz.
- steun en begrip te krijgen van het thuisfront, zeker als de partner ook in ploegen werkt
- af en toe dingen samen te doen met de familie
- een beroep te kunnen doen op de bereidwilligheid van collega's, vooral bij aanpassingen van de dienstroosters
- het tempo op het werk zo aan te passen dat je thuis ook nog iets kan doen
- plezier hebben in je werk, want gebrek aan motivatie leidt tot onevenwicht
- dicht bij het werk wonen
- dat je naarmate je ouder wordt het werk wat kan afbouwen en deeltijds kan gaan werken. Jonge mensen vinden dit minder wenselijk om financiële redenen...

Verlofdagen en compensatiedagen laten toe werk en privé beter te kunnen combineren.

5. Zijn er bepaalde momenten waarop je meer of minder last gaat hebben met die balans? Als je rondom je kijkt zijn er dan mensen van wie je ziet of weet dat ze meer naar evenwicht vragen?

Het is vaak moeilijk zich vrij te maken voor eindejaarsfeesten en belangrijke familiale gebeurtenissen (verjaardag, geboorte, communie, ...). De planning voor veiligheidsploegen wordt kort op voorhand opgesteld en dat maakt het moeilijk op korte termijn afspraken te maken met familie of vrienden. Bij moeilijkheden probeert men intern met collega's te schuiven en zo oplossingen te vinden.

Een partner die eveneens in een ploegensysteem werkt of die weekendwerk doet, maakt het moeilijker om tijd in familieverband door te brengen.

Na bepaalde gebeurtenissen (bijv. agressie) geraakt een persoon uit balans en dan is het belangrijk dat er tijd wordt vrijgemaakt om ervaringen te delen, zowel thuis als op het werk.

Als de job nog bijkomende studie van je vergt, dan vormt dit een bijkomende belasting voor het gezin. De job mag hierbij niet voor alles gaan. Privéproblemen hebben een weerslag op je job. *"Iedere dag is niet gelijk"*.

De soms lange afstanden tussen thuis en het werk maakt dat sommigen een overplaatsing aanvragen om dichterbij huis te zijn.

Gezinsuitbreiding en/of de stijgende levensduurte zorgt ervoor dat meer en meer koppels met 2 gaan werken om de eindjes aan elkaar te knopen. *"Vroeger volstond het salaris van de man om heel het gezin te onderhouden, maar tegenwoordig is dat niet meer mogelijk en ik heb 4/5^e genomen om mijn dochter naar school te kunnen brengen"*.

Met een hoger loon of meer inkomsten (via loterijwinst) zou men minder kunnen gaan werken en meer tijd uittrekken voor het privéleven.

Een andere chef en/of diens karakter kunnen het welbevinden van het personeel beïnvloeden. Dat geldt ook voor een verandering van werkomgeving (andere post, werkplaats)

Chefs zouden meer gebruik moeten maken van ervaringsuitwisseling. Zo zitten jongeren vol energie, zij kunnen verbeteringen aandragen op de manier van werken. *“Nu wordt iedereen aan zijn lot overgelaten”*.

6. Hoe kan de werkgever de combinatie werk-privé verbeteren? Hoe kan jijzelf (als werknemer) de combinatie werk-privé verbeteren?

De werkgever

- planning of dienstrooster sneller beschikbaar maken voor het personeel
- gezinnen met kinderen voorrang geven in de verlofplanning
- crèches voorzien in de buurt van de werkplaats voor ouders met jonge kinderen
- het woon-werk verkeer beperken en jobs voorzien die dicht bij huis zijn
- aanmoedigen van de collegialiteit, onder meer door teambuilding-activiteiten (op vrijwillige basis) te organiseren zodat mensen van andere ploegen elkaar beter leren kennen en een flexibele samenwerking wordt bevorderd
- het veiligheidspersoneel heeft te maken met bijkomende opdrachten die niet tot hun specialisatie behoren. Aanvullende opleidingen zijn wenselijk
- betere opvolging: na een geval van agressie, bijv., wordt een verslag opge- maakt maar wat er verder mee gebeurt, is onduidelijk
- thuiswerk in plaats van werken op verplaatsing
- creëren van een aangename werkomgeving
- de verdeling gemakkelijk maken van behoorlijk materiaal (uniformen, bureaus, pc's, ...), wat heel wat frustraties zou kunnen wegnemen
- het voorzien van warme maaltijden op het werk om het huishouden 's avonds te verlichten
- vlottere bereikbaarheid van de werkplaats.
- Geen rem op de overplaatsingsaanvragen van personeelsleden die dicht bij huis willen werken, of op aanvragen voor deeltijds werk, vooral aan het einde van de loopbaan...

De werknemer

- aanvaarden dat je gekozen hebt voor een 3-ploegensysteem en goed beseffen waar je aan begint. *“Je moet de combinatie werk-privéleven proberen zelf zo aangenaam mogelijk te maken”*.
- op voorhand organiseren zodat je tijdig verlof kan aanvragen
- persoonlijke twijfels of problemen toelichten opdat collega's en/of chef de persoonlijke situatie begrijpen en hier op een gepaste wijze op kunnen reageren.
- dicht bij de werkplaats gaan wonen of werk zoeken in eigen streek
- arbeidsduurvermindering. Vooral voor oudere werknemers kan dit een goede optie zijn. Jonge mensen daarentegen hebben vaak een lager loon, meer kosten (kinderen, afbetaling van de woonst) en vinden dit financieel minder haalbaar

Aanbevelingen

Voor de huidige medewerkers van de NMBS-Groep is het beheer van hun tijd een belangrijk gegeven.

Hoewel meer en meer gekozen wordt voor formules van arbeidsduurvermindering en men meer tijd voor zichzelf wil, hebben zowel mannen als vrouwen steeds vaker het gevoel tijd tekort te hebben en voortdurend met stress te moeten leven.

Bijgevolg wordt het steeds moeilijker schijnbaar onverenigbare dingen toch met elkaar te combineren. Daarom is het wenselijk een aantal mogelijkheden te bekijken die de combinatie werk-privé kunnen vergemakkelijken.

In contact blijven tijdens ouderschapsverlof

Voor iedereen die opteert voor een ouderschapsverlof van meerdere maanden, zou het interessant zijn om tijdens de loopbaanonderbreking aan de nieuwe papa of mama de mogelijkheid te geven geregeld contact te hebben met de dienst/het bedrijf opdat ze zich niet buitengesloten voelen. Bij de terugkeer uit het verlof kan een opleidings- en of coachingprogramma worden aangeboden opdat de re-integratie zo vlot mogelijk kan verlopen.

Deeltijds werken bevorderen maar onder bepaalde voorwaarden

Dit is een goede oplossing om werk en privéleven te combineren, maar om ongezonde situaties en conflicten tussen collega's te vermijden, is het belangrijk om niet de ene functie te bevoordelen t.o.v. een andere voor het toekennen van deeltijdse arbeid (administratieve t.o.v. mensen op het terrein). Wanneer een persoon binnen een dienst de mogelijkheid krijgt om deeltijds te werken, moet men rekening houden met de beschikbare effectieven (VTE's) en extra personeel aanwerven opdat de collega's die eventueel het werk van de deeltijdsen moeten overnemen, niet gestraft worden.

Openen van interbedrijfs crèches

De geboorte van een kind vergt enorm veel tijd en beschikbaarheid van de jonge ouders. Bovendien is het soms moeilijk om opvang te vinden voor kinderen wiens ouders onregelmatige uren of lange werkdagen hebben. Als men binnen het bedrijf of in verschillende grote stations crèches zou openen, zouden veel ouders zich meer op hun werk kunnen toeleggen en hun leven als ouder beter kunnen combineren met hun professionele verplichtingen. En waarom geen post van kinderverzorgster creëren binnen de Groep?

Ondersteuning door het bedrijf via dienstencheques

Aangezien de huishoudelijke taken vaak nog redelijk ongelijk verdeeld zijn, zouden veel mensen gebaat zijn met de verdeling van dienstencheques (strijken, huishoudelijk werk) om zich meer voor hun professionele activiteit te kunnen inzetten en/of van hun gezin te genieten.

Overplaatsing

Overplaatsingen vergemakkelijken en rekening houden met de woonplaats alvorens personeel te werk te stellen ver van huis.

Voor personeel dat in ploegen werkt, is het interessant de dienstroosters voldoende op voorhand ter beschikking te stellen.

Thuiswerk

Het zou interessant zijn dat bepaalde personen die tamelijk ver van hun werkplek wonen, thuis kunnen werken via de formule van thuiswerk. Dit prestatietype wordt reeds toegepast in bepaalde bedrijven zoals Belgacom, Fortis, Alcatel...

Thuis werken biedt diverse voordelen : geen tijdverlies door files, meer vrijheid en onafhankelijkheid en meer ruimte om privé- en beroepsleven te combineren. Het aantal dagen thuiswerk moet evenwel beperkt blijven, om de sociale contacten niet te beperken.

Goede informatie van bij de start

Wanneer een persoon zijn kandidatuur indient voor een functie waarbij men ook op feestdagen, tijdens het weekend, 's nachts... moet werken, is het essentieel dat van bij de aanwerving duidelijk wordt uitgelegd dat dergelijke prestaties een grote flexibiliteit en beschikbaarheid vergen. Voor bepaalde mensen (mensen die ver wonen, praktiserende gelovigen, getrouwde mensen met kinderen...) is het soms moeilijk om aan die vereisten tegemoet te komen.

Daarom is er nood aan voorafgaande goede informatie waarbij ook de nadelen worden aangeven van het type werk dat men in de toekomst zal uitoefenen. Zo vermijdt men dat men een basisopleiding geeft aan iemand die om persoonlijke redenen dit soort werk niet aankan (ploegenstelsel).

Betere werkomgeving

Een gezellige, warme sfeer creëren op het werk, maakt dat de mensen zich meer thuis voelen op hun werk. Vandaar het belang om aangename lokalen in te richten met materiaal dat aan de behoeften voldoet.

Voor de teamgeest en contacten onder collega's zou het ook interessant zijn om binnen het bedrijf activiteiten te organiseren tijdens de pauzes (sportzaal, rustruimte...).



Conclusies op procesniveau over alle focusgroepen heen

Een participatieve aanpak werkt

De focusgroepen hebben een tweeledig doel. Ten eerste sensibilisering in het kader van diversiteit en ten tweede informatieverzameling. Focusgroepen blijken een goede methodiek te zijn om enerzijds het thema diversiteit bespreekbaar te maken en anderzijds om te peilen naar persoonlijke ervaringen rond bepaalde thema's. De deelnemers worden gestimuleerd om te vertellen over hun ervaringen in een respectvolle en 'veilige' omgeving.

Enthousiaste en goede medewerking

Het is in de praktijk niet makkelijk om werknemers vrij te maken van het werk om deel te nemen aan een groepsgesprek. Toch staan de werkzetsels open om dit op een goede manier te organiseren. Een verkennend gesprek ter plekke met de leidinggevende van de werkplaats kadert het geheel en versterkt de bereidheid tot medewerking.

Ook de werknemers van de verschillende werkzetsels tonen een grote bereidheid om openlijk te spreken over hun eigen ervaringen en ideeën.

Context als belangrijke factor

Tijdens de focusgroepen werd duidelijk dat iedere werkzetsel zich als bijzonder, apart, niet zoals de andere, omschrijft. Dit is natuurlijk zo, iedere werkzetsel heeft zijn eigen kenmerken, manieren van werken, gewoonten om met mekaar om te gaan,

Het belang van de context wordt ook door de deelnemers erkend.

Toch zijn we ervan overtuigd dat er ook gelijkenissen zijn tussen de werkzetsels. De antwoorden op de verschillende vragen tonen dit ook aan. Diversiteit wordt op een gelijkaardige manier omschreven, het onthaal, de samenwerking en het evenwicht tussen werk en privé kennen gemeenschappelijke verbeterpunten, Een omschrijving van de context is volgens ons echter cruciaal bij het interpreteren van de resultaten.



Slotconclusie

Bij een discussie over diversiteit, komen diverse synoniemen naar voren: verschil, heterogeniteit, pluraliteit, variëteit, ... Elke persoon heeft zijn eigen perceptie van het woord "diversiteit". Die perceptie wordt beïnvloed door ieders eigen geschiedenis, identiteit, gevoeligheid, waardensysteem, streek van afkomst,

In het kader van het project "diversiteit op de sporen" hebben we ons afgevraagd hoe de personeelsleden van de NMBS-Groep "diversiteit" percipiëren. Om het antwoord op die vraag te vinden, hebben we op het terrein, in de verschillende werketels gespreksgroepen georganiseerd. Dankzij die aanpak konden we niet alleen informatie sprokkelen die nuttig is voor het project, maar kregen we ook de mogelijkheid om het begrip "diversiteit" op te helderen en de contactpersonen voor te stellen. Aan de hand van die gespreksgroepen konden we aan de deelnemers uitleggen dat het project ook tot doel heeft "het waarderen van verschillen te bevorderen".

Bij het lezen van deze brochure hebt u ongetwijfeld gemerkt dat men onder diversiteit verschillende dingen kan verstaan. Niettemin kwamen uit onze ontmoetingen een aantal kernideeën naar voren, zoals respect en tolerantie t.o.v. verschillen in cultuur, geslacht, ervaring,... Het is essentieel die zaken op het terrein naar waarde te schatten en te beheren.

Het spreekt voor zich dat de organisatie van werkgroepen veel voordelen biedt, maar ook een aantal nadelen. Je moet immers schipperen tussen de voorbereiding, de beschikbaarheid van de deelnemers, de tijd die elke fase van het proces in beslag neemt, de nieuwe aanvragen...

Ook al werd ons initiatief op het terrein door sommigen sceptisch en aarzelend onthaald, toch konden we al snel rekenen op de steun van de hiërarchische oversten en de motivatie van de deelnemers. De gesprekspartners waren aangenaam verrast dat hen werd gevraagd hoe zij de dingen zien en een aantal deelnemers heeft ons zijn mening over de organisatie van die sessies bezorgd:

"Het was een heel interessante discussie en ik hoop dat het iets oplevert".

"Het was heel interessant. Je gaat beseffen met welke problemen bepaalde collega's geconfronteerd worden en waarvan je je helemaal niet bewust was (vooral onze directie). Je ziet ook dat iedereen zijn eigen invulling geeft aan het begrip diversiteit".

"Het was een heel interessante ochtend. Ik heb collega's van andere diensten ontmoet en hun kijk op de kwestie leren kennen. De presentatie gaf aanleiding tot een gevarieerde discussie zonder taboes of aarzelingen, maar ik denk dat er voor die vergaderingen wat meer tijd moet worden uitgetrokken (zelfs een hele dag)".

“Jullie hebben geprobeerd diversiteit bespreekbaar te maken op de werkvloer. Ik wens de organisatie van de focusgroepen het allerbeste toe, en hoop dat ze een betere leefomgeving kunnen bevorderen”.

De meningen van de deelnemers aan de focusgroepen bevestigen ons idee dat het thema diversiteit steeds belangrijker wordt voor het personeel van de groep, het installeren van een diversiteitsbeleid mag dus niet op zich laten wachten. Een mentaliteitsverandering is echter nooit evident. Deze zal ongetwijfeld veel tijd, inspanning en verscheidene initiatieven vergen.

OP DE RAILS NAAR DIVERSITEIT

De diversiteitscel

- Ludovine Delvaux
- Karin Godefroi
- Cindy Kerteux
- Kellee Smet
- Catharina Teirlinck
- Frédéric Vanthournout

Diversiteitsambtenaar

- Guido Holemans

I.s.m. Universiteit Hasselt

- Prof. Hilda Martens
- Marie De Keukelaere
- Germaine Drieskens
- Joke Manshoven