



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

DEPARTEMENT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

RESEARCH REPORT 0314

**DIVERSITEIT ALS CONTEXTUEEL VERSCHIL:
EEN RETORISCHE ANALYSE**

by

**M. JANSSENS
P. ZANONI**

D/2003/2376/14

Diversiteit als contextueel verschil: een retorische analyse

Maddy Janssens
K.U.Leuven
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen
Personeel & Organisatie
Naamsestraat 69
3000 Leuven, Belgium
Tel: 32-16-326874
Fax: 32-16-326732
E-mail: maddy.janssens@econ.kuleuven.ac.be

Patrizia Zanoni
K.U.Leuven
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen
Personeel & Organisatie
Naamsestraat 69
3000 Leuven, Belgium
Tel: 32-16-326867
Fax: 32-16-326732
E-mail: patrizia.zanoni@econ.kuleuven.ac.be

Diversiteit als contextueel verschil: een retorische analyse

Abstract

In dit artikel tonen we hoe HR managers de notie van diversiteit op een verschillende manier invullen afhankelijk van organisationele contexten. Wij onderscheiden hierbij constructies van diversiteit in productieve en in niet-productieve contexten. Op basis van een retorische analyse van tekstfragmenten uit 25 interviews illustreren we hoe argumenten van diversiteit retorisch opgebouwd zijn. Wij analyseren hierbij de kenmerkende retorische schema's en de verschillende maatschappelijke Discoursen naar welke de HR managers verwijzen. In productieve contexten beschouwen zij diversiteit als gebrek maar ook als surplus. Diversiteit als productief gebrek wordt voornamelijk geconstrueerd door retorische schema's gebaseerd op de structuur van de realiteit en door organisationele Discoursen van klantgerichtheid, kwaliteit, teamwerk en veiligheid. Diversiteit als productief surplus wordt geconstrueerd door retorische schema's die een nieuwe realiteitsstructuur creëren en door Discoursen die naar morele waarden verwijzen zoals loyaliteit, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Tot slot, constructies van diversiteit in niet-productieve contexten leggen de nadruk op de ambiguïteit van de realiteit, opgelost door 'gezond verstand.' Positieve sociale relaties worden verder geconstrueerd door te verwijzen naar zorg en culturele Discoursen.

1 Inleiding

De interesse voor diversiteit in organisaties is ontstaan in de Amerikaanse bedrijfswereid eind jaren 80, toen demografische projecties voorspelden dat tegen het begin van de 21^{ste} eeuw de meerderheid van de actieve bevolking uit etnische minderheden en vrouwen zou bestaan (Johnston & Parker, 1987). De oorsprong van diversiteit in de praktijkwereld heeft sterk de toon van het diversiteitonderzoek tot vandaag beïnvloed (Nkomo & Cox, 1996). De meeste studies zijn eerder instrumenteel opgezet en gaan na welke effecten bepaalde demografische kenmerken van het personeel hebben op de prestaties van de organisatie (of delen ervan) om de potentiële voordelen van diversiteit te kunnen benutten en de negatieve effecten minimaliseren. Nkomo en Cox's (1996) recente kritiek dat het domein ontbreekt aan theoretische ontwikkeling en historische specificiteit gaf aanleiding tot studies vanuit meer kritische, zelfreflectieve benaderingen (Janssens & Steyaert, 2001; Liff & Wajzman 1996; Litvin, 1997; Zaroni & Janssens, in druk). Dit soort onderzoek bevraagt de conceptualisering van diversiteit zelf en reflecteert over de machtsdimensie van het diversiteitsdiscours in organisaties.

Onze studie situeert zich in deze recentere kritische stroom en wil een bijdrage leveren tot de verdere theoretische ontwikkeling van de notie diversiteit. Op basis van interviewmateriaal onderzoeken wij hoe Human Resource (HR) managers in Vlaanderen en Brussel diversiteit construeren in functie van verschillende organisationele contexten. In het bijzonder bestuderen we hoe zij hun beleid op een overtuigende manier trachten over te brengen. Wij analyseren hierbij de gebruikte retorische argumenten alsook de verwijzingen naar bredere maatschappelijke Discourzen (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1969; Warnick, 2000).

Hierbij wordt misschien best gemeld dat de term 'diversiteit' pas in de laatste jaren in het Vlaamse tewerkstellingsdiscours is binnengedrongen. Tot recent sprak men over 'diverse' werknemers vooral in termen van 'risicogroepen,' verwijzend naar hun zwakke positie op de arbeidsmarkt. Het gebrek aan inzetbare werkkrachten tijdens de positieve economische cyclus van 1999-2001 gaf echter aanleiding tot een positiever discours dat het (economisch) potentieel van deze werknemers benadrukte.

Risicogroepen werden ‘kansengroepen’ in het Vlaamse tewerkstellingsbeleid en ‘diversiteit’ in de Vlaamse bedrijfswereld.

Dit artikel is opgebouwd als volgt. Eerst situeren we ons werk binnen het diversiteitsonderzoek en verduidelijken we de gebruikte methodologie. Daarna bespreken we de verschillende invullingen van diversiteit – als gebrek in productieve contexten, als surplus in productieve contexten, en diversiteit in niet-productieve contexten. Telkens analyseren wij hun retorische argumentaties waarbij we gebruik maken van een aantal tekstfragmenten uit de interviews. Tenslotte concluderen we met de theoretische implicaties van onze voornaamste empirische bevindingen.

2 Situering binnen het diversiteitsonderzoek

De huidige wetenschappelijke literatuur rond diversiteit is gekenmerkt door twee belangrijke theoretische debatten. Een eerste debat betreft de invulling van de term diversiteit in onderzoek (Janssens & Steyaert, 2001) en meer bepaald de vraag of diversiteit breed of eng gedefinieerd moet worden (Nkomo, 1995). In dit laatste geval wordt voornamelijk gefocust op ‘demografische’ categorieën zoals etniciteit en gender, terwijl in het eerste ook ‘psychologische’ verschillen in waarden, persoonlijkheid, kennis of organisationele functie onder de noemer diversiteit worden gebracht. Voorstanders van enge definities vertrekken vanuit de veronderstelling dat verschillen betekenisvol zijn juist omdat ze niet allemaal even belangrijke sociaal-economische effecten hebben (Nkomo, 1995). Daarom wordt zulke aanpak dan ook het meest gebruikt om de machtsdimensie van diversiteit te onderzoeken. Voorstanders van brede definities gaan echter ervan uit dat in de praktijk verschillende individuele en collectieve kenmerken niet gemakkelijk geïsoleerd kunnen worden en dat een bredere invulling van diversiteit op minder weerstand zal stuiten van geprivilegieerde groepen in organisaties (Roosevelt, 1991).

Een tweede theoretisch debat in de diversiteitsliteratuur gaat over de aard van identiteit, waarbij de centrale vraag is of identiteit een vast, unitair en consistent gegeven is, een ‘essentie’ (Litvin, 1997), al dan niet veranderlijk en relationeel (Janssens & Steyaert, 2001). Traditioneel wordt in het diversiteitsonderzoek de identiteit van een individu (en van een groep) in de eerste zin geconcipieerd en

rechtstreeks verbonden aan sociaal relevante individuele kenmerken (gender, etniciteit, leeftijd, enz.). Sommige onderzoekers daarentegen beschouwen identiteit als “een set van tegengestelde, verschuifbare, en contextuele posities waarin mensen een keuze hebben” (Ely, 1995: 184; Nkomo & Cox, 1996). Vanuit dit postmoderne perspectief wordt geargumenteed dat de invulling van identiteit afhankelijk is van context en tijd (Nkomo, 1995). Bovendien wordt getoond dat subjecten hun identiteit(en) niet alleen krijgen toegeschreven maar er ook zelf actief mee omgaan.

Naast deze twee theoretische debatten bestaat een meer praktijkgerichte discussie over ‘de businesscase’ van diversiteit. Hier tracht men door empirische studies na te gaan of personeelsdiversiteit een economische bijdrage kan leveren aan organisaties. Typische voorbeelden van potentiële economische bijdragen van diversiteit zijn een hogere klantgerichtheid, kwaliteit, probleemoplossend vermogen, of innovatie (e.g. Cox & Blake, 1991).

Deze studie sluit nauw aan bij deze drie voor de diversiteitsdomein kenmerkende debatten. We benaderen diversiteit als (i) een organisationeel discours van verschil (eerder dan als bepaalde individuele kenmerken), (ii) dat telkens geproduceerd wordt in specifieke organisationele contexten, (iii) dat de bestaande machtsrelaties weerspiegelt, reproduceert of in vraag stelt, (iv) en waarbij het economisch belang van de organisatie een centrale rol speelt. Om te tonen dat diversiteit geen vast individueel of collectief kenmerk is maar eerder een flexibele notie met andere invullingen afhankelijk van specifieke organisationele contexten, gaan we na hoe HR managers diversiteit construeren in *productieve* contexten (m.b.t. werkprocessen) en in *niet-productieve* contexten (m.b.t. sociale relaties die ontstaan in organisaties). Ten tweede bespreken we hoe diversiteit in productieve contexten kan worden geconstrueerd als *productief gebrek* ofwel als *productief surplus*.

3 Methodologie

3.1 Steekproef

Deze studie is gebaseerd op 25 interviews met HR managers uit Vlaanderen en Brussel die we tussen januari en juni 2001 afnamen. De geïnterviewde HR managers behoren tot organisaties die gekend zijn voor hun aandacht voor diversiteit en zijn zelf

verantwoordelijk voor de implementatie van het diversiteitsbeleid in hun organisatie. Op het moment van de interviews waren ze tevens leden van de werkgroep rond diversiteit opgezet door de werkgeversassociatie VEV (Vlaams Economisch Verbond).

De interviews werden ter plaatse in de organisaties afgenomen door een persoon van het VEV en één van de auteurs. Zij duurden 1 tot 3 uur lang, werden op band opgenomen en nadien volledig uitgeschreven. Een vragenlijst van 20 brede en open vragen vormde de handleiding voor het interview. De thema's verwijzen naar de definitie van diversiteit, de ondernomen acties rond diversiteit, de doelstelling ervan, en de relatie tussen diversiteit en de organisatiedoelstellingen.

3.2 Retorische data analyse

Om de HR managers noties van diversiteit kritisch te deconstrueren voeren we een retorische analyse uit op het interviewmateriaal. We identificeren zowel de retorische argumenten (of schema's) die ze gebruiken als de brede maatschappelijke Discoursen naar welke ze verwijzen. HR managers selecteren immers bepaalde argumentatietechnieken en Discoursen om hun perspectief op diversiteit te onderbouwen. Deze selectie is ten eerste een weergave van hoe de managers de wereld en de cultureel beschikbare ideologieën concipiëren (Billig, 1988). Ten tweede, de selectie geeft aan hoe de spreker zijn of haar opinie tracht om te vormen tot een realiteit (Fairclough, 1989). Deze aanpak laat ons toe inzicht te krijgen in de voor hen aanvaardbare logica's rond diversiteit. Verder kunnen we nagaan of bepaalde constructies van diversiteit samengaan met bepaalde retorische kenmerken en Discoursen, met andere woorden, of er een verband is tussen de inhoud van de diversiteitsdiscoursen en de vorm ervan.

Als theoretische gids voor onze retorische analyse gebruiken we de retorische argumenten en technieken van Perelman en Olbrechts-Tytecas' klassieker *The New Rhetoric* (1969; vervolgens *NR* 1969). Retorische argumenten zijn cultureel en historisch aanvaarde patronen (schema's), om ideeën met elkaar te linken (Warnick and Kline, 1992). In hun overzichtelijke classificatie onderscheiden Warnick en Kline, (1992; Warnick, 2000) onder meer, schema's gebaseerd op de structuur van de

realiteit en schema's die een realiteitsstructuur creëren. Binnen deze twee groepen bespreken wij hier de door de geïnterviewden meest gebruikte retorische schema's.

De eerste groep van schema's zijn retorische schema's gebaseerd op de structuur van de realiteit. Ze trachten een verbondenheid te creëren tussen oordelen die reeds aanvaard zijn en oordelen die men als spreker wil promoten. Zulke schema's zijn: (i) de causaliteitsrelatie waarbij men een fenomeen koppelt ofwel aan zijn oorzaken ofwel aan zijn gevolgen; (ii) de relatie van co-existentie waarbij men een verband wil aangeven tussen een observeerbaar gegeven (de manifestatie) en iets onzichtbaar (de essentie); (iii) de dubbele hiërarchie waarbij een hiërarchie die men aanvecht gelegitimeerd wordt door ze te linken met een hiërarchie die men aanvaardt; en (iv) verschillen in mate (intensiteit) die de vergeleken termen dichter bij elkaar brengen tegenover verschillen in orde (aard) die ze uit elkaar brengen.

De tweede groep van schema's maakt gebruik van specifieke gevallen om een nieuwe realiteitsstructuur te creëren. Voorbeelden van zulke schema's zijn: (i) voorbeelden en illustraties die ingaan tegen een bepaalde regel en die gebruikt worden om een ander principe in te voeren; en (ii) modellen en anti-modellen die bepaalde gedragingen respectievelijk aan- en ontmoedigen.

4 Diversiteit in productieve contexten

HR managers construeren diversiteit voornamelijk in functie van de organisationele werkprocessen waarin werknemers zijn ingeschakeld. Vanuit dit management perspectief wordt diversiteit beschouwd als een verschil dat het specifieke werkproces beschadigt ofwel vergemakkelijkt: in het eerste geval is het verschil een 'gebrek', in het tweede een 'surplus'. Bij de bespreking van beide constructies, analyseren wij de retorische schema's en Discoursen die HR managers gebruiken.

4.1 Diversiteit als gebrek

Consistent met de bevindingen van andere studies stellen onze geïnterviewden het verschil van de 'andere', de 'diverse' werknemer vaak gelijk met een gebrek (Westwood, 2001; Steyaert & Janssens, 2002), een hindernis voor het vlot verlopen van het werk in de organisatie. De constructies van diversiteit als gebrek leggen

systematisch de nadruk op de concrete, zintuiglijke ervaring van het verschil: diversiteit wordt beschreven als een zichtbaar verschil, een hoorbaar verschil of een fysiek verschil.

Zichtbare verschillen

De zichtbare verschillen van werknemers komen voornamelijk ter sprake in organisaties (of afdelingen) die direct contact hebben met klanten, en in het bijzonder hun relatie met klantgerichtheid. Schoonheid wordt beschouwd als een essentiële competentie om klanten te verleiden en tevreden te stellen (Hancock & Tyler, 2000) Eerste lijnsmedewerkers moeten “jong zijn, een redelijk voorkomen hebben en niet gehandicapt zijn” zoals een geïnterviewde stelde. In het contact met de klanten vervullen zij ‘esthetisch werk’ (Hancock & Tyler, 2000) en personaliseren zij de organisatie zoals een deel dat geïdentificeerd wordt met het geheel (Gherardi, 1995; du Gay, 1996). Elk zichtbaar verschil dat dit verleidingsproces zou kunnen verhinderen wordt beoordeeld als een gebrek aan competentie, een legitieme reden om bepaalde werknemers uit te sluiten. Het volgende fragment uit het interview met de HR manager van een voedingsbedrijf waar verscheidene mindervalide personen tewerkgesteld zijn vormt een goede illustratie:

Heel concreet hebben wij eens één iemand uit de productie van broodjes gehaald. Dat was iemand onder arbeidszorg en dat is eigenlijk al niet meer iemand met een lichtmentale handicap maar iemand met een matig mentale handicap. Met een zichtbare handicap ook en dat is vaak doorslaggevend naar klanten toe. En dat was iemand... de mogelijkheden waren beperkt dus het was effectief wel zo dat die persoon de taken die gevraagd werden ook niet naar behoren elke dag even kwaliteitsvol kon uitvoeren. En die hebben we dan ook uit de productie gehaald.

In deze tekst argumenteert de geïnterviewde haar beslissing om een gehandicapte medewerker uit de productie te halen als het onvermijdbare gevolg van verschillende ‘feiten’ – geen lichtmentale handicap, een matig mentale handicap, en een zichtbare handicap. Deze ‘causale relatie’ (NR 1969: 263) wordt versterkt door het gebruik van een ander argument, een ‘dubbele hiërarchie’: terwijl het verwijderen van een persoon omwille van zijn/haar uiterlijk immoreel zou kunnen lijken, is dezelfde actie legitiem als de persoon niet kwalitatief kan werken. Deze laatste reden maakt de vorige conclusie aanvaardbaar (NR 1969: 337). Tot slot, deze HR manager versterkt haar argumentatie door de specifieke handicap niet enkel te construeren als een verschil in mate – een matige eerder dan een lichte mentale handicap -, maar tevens als een

verschil in orde – een zichtbare eerder dan een mentale handicap -, wat meer afstand creëert. De geïnterviewde doet beroep op de universele waarde van schoonheid (NR 1969: 76), en de organisationele waarde van kwaliteit om haar actie te verdedigen.

Hoorbare verschillen

Gegeven de meertaligheid van België en de sterke symbolische relatie tussen taal en identiteit, is het niet verbazend dat taal ook in het diversiteitsdiscours van deze Belgische HR managers een belangrijke plaats inneemt. Niettemin krijgen in productieve contexten discoursen over taal bijkomende accenten. Sommige HR managers construeren taal als een middel om een productiedoel te bereiken:

We hebben wat mensen binnen gehaald die eigenlijk de basiskennis van het Nederlands nog niet hadden. Wat betekent dat? Alles is meer en meer gebaseerd op teamwerk. De splitsing van jobs bestaat niet meer, [...] en als men op mekaar aangewezen is moet men kunnen communiceren. En als men de taal niet kent kan men niet communiceren en weet men niet wat de baas of de collega wil. Dat is dan toch een handicap. [...] Het zijn meestal mensen die ergens van achter het Luikse komen die geen Nederlands kennen, met Frans los je heel wat op. In de ergste gevallen moeten we iemand die wat Marokkaans kent, daarbij zetten. Dat is ook een stuk teamwerk.

De constructie van het Nederlands wordt voorgesteld als een feit (NR 1969: 67) en als middel (NR 1969: 276), functioneel tot het bereiken van het specifieke doel van teamwerk. Dit laatste laat toe dat er praktische alternatieven kunnen worden gezocht om het doel te bereiken. Men kan beroep doen op andere aanwezige taalcompetenties, de kennis van het Frans en het Arabisch.

Andere HR managers echter construeren taal als essentiële competentie om de strikte veiligheidsnormen en alle schriftelijke werkinstructies te begrijpen. Taal krijgt in deze gevallen de status van een doel in plaats van een middel waardoor er ook geen flexibele oplossingen mogelijk zijn indien medewerkers de taal niet voldoende beheersen. Beide argumenten steunen op organisationele Discoursen, namelijk teamwerk en veiligheid/werkuitvoering, maar de constructie van taal als doel sluit praktische oplossingen uit.

Fysiek verschil

Een derde type constructie van diversiteit als gebrek verwijst naar de fysieke vereisten van het werk. Voorbeelden worden meestal aangehaald om de afwezigheid van vrouwen of fysisch gehandicapten in bepaalde werkprocessen te toe te lichten:

Koetswerkbouw is fysisch een probleem omdat de delen zwaarder zijn, omdat vrouwen een beetje kleiner zijn dan mannen en een zware motorkap kan niet door iedereen genomen worden, dan moet je al bij de grotere zijn. In die zin is het verzet [om vrouwen te werk te stellen] voornamelijk bij koetswerkbouw. Omdat je daar fysische redenen hebt, in die zin werken we maximum met 10% vrouwen aan de lijn.

Net zoals bij de constructie van zichtbare (en hoorbare) verschillen, maakt de HR manager gebruik van een opsomming van feiten om tot een onvermijdelijk gevolg te komen, een causale relatie (NR 1969: 263). Hij start zijn argumentatie met de fysieke vereisten van de taak, verwijst vervolgens naar de natuurlijke zwakte van vrouwen, en komt aldus tot de 'redelijke' conclusie dat uitsluiting plaatsvindt.

Conclusie

Diversiteit als gebrek wordt voornamelijk geconstrueerd door retorische schema's gebaseerd op de structuur van de realiteit: de opsomming van feiten, causaliteitsrelatie, dubbele hiërarchie, en verschil in orde. Zulke argumentaties bevestigen bestaande vooroordelen en verdedigen uitsluiting. Organisationele Discoursen van klantgerichtheid, kwaliteit, teamwerk en veiligheid domineren deze teksten.

4.2 Diversiteit als surplus

Een tweede cluster van teksten construeert verschil als een bron van additionele waarde voor de organisatie. Alternatieve retorische schema's en Discoursen formuleren de argumentatie in een positieve richting door het verschil te construeren in het licht van bijdrages tot de werkprocessen. Diversiteit wordt hier beschouwd als een bron van loyaliteit, werkritme, flexibiliteit en discipline.

Loyaliteit

In het tekstfragment hieronder vertelt de HR manager van een cateringbedrijf zijn ervaring met licht mentaal gehandicapte werknemers door een voorbeeld aan te geven:

In het verleden hebben we Petra in dienst genomen, die via een stagecontract is binnengekomen en nadien is ze vast in dienst genomen.... En er waren er al een aantal te werk gesteld vanuit het verleden, heel loyale mensen. Mijn ervaring is: ze gaan niet rap iets fout doen, je moet ze beperken, goed kaderen, heel loyale, zeer goede werkers. In het begin is het ritme iets lager, maar eenmaal ze hun werk kennen, gaat dat even goed.

Eenzijds wordt Petra uitsluitend geconstrueerd als vertegenwoordiger van de groep mindervaliden (NR 1969: 322), anderzijds maakt het gebruik van haar voornaam haar concreter, de gehandicapte bij uitstek (NR 1969: 174). Haar initieel lager werkritme, dat tijdelijk is en dus minder negatief, wordt gecompenseerd door haar loyaliteit en accuraatheid. Ritme, een retorische 'site' van kwantiteit, wordt in deze argumentatie gecontrasteerd met verschillende sites van kwaliteit. Sites van kwaliteit prijzen het unieke en roepen daarom de goedkeuring van de luisteraar op (NR 1969: 236). De argumentatie in dit fragment is vooral gebaseerd op het Discours van loyaliteit, retorisch een 'concrete waarde' (NR 1969: 77).

Werkritme

Dezelfde geïnterviewde gebruikt een ander voorbeeld om het verschil van een oudere, vrouwelijke werknemster positief te construeren in de context van het productieproces:

Lucienne is vorig jaar aangenomen en Lucienne is 52 of 53 jaar oud. Die doet dat perfect. Die wordt ook aanzien als het moederlijke type tussen al die snotneuzen, want er lopen snotters tussen van 18-19-20 jaar oud, maar die doet voor de rest bandwerk he. Ik bedoel potjes inscheppen zoals iedereen, maar die wel een ritme haalt dat soms consequenter en hoger is dan dat van de jongeren.

Lucienne wordt hier als individu geconstrueerd eerder dan als lid van een groep door het gebruik van haar voornaam maar ook door de persoonlijke kwalificatie 'moederlijk.' De spreker beschrijft haar als 'perfect,' een superlatief, waardoor hij het dominante Discours van gebrek van oudere werknemers en vrouwen in vraag stelt (NR 1969: 246). Ook de vergelijking met jongere medewerkers, erg levendig gemaakt door de analogieën tussen Lucienne en moeder, en de jongeren en snotneuzen dragen

hiertoe bij. Hier leiden leeftijd en betrouwbaarheid, verwijzend naar de concrete waarde van duurzaamheid, naar betere prestaties.

Flexibiliteit

Tegen de stereotiepen van allochtonen in als 'moeilijke en onbetrokken' werknemers, construeert de volgende tekst hen als flexibeler en meer beschikbaar dan Vlamingen:

En in de vergadering...daar wordt door bepaalde conducteurs geklaagd over Vlamingen en er wordt regelmatig gezegd van die Turken en die Marokkanen, bon ze worden natuurlijk bij naam genoemd maar, daar kan je nogal veel dingen aan vragen die we aan ons Vlamingen niet kunnen vragen. Dus de huidige beperkte groep van allochtonen, het zijn er 10 of 12, daar hebben wij helemaal geen klagen over. Integendeel, in een aantal functies of van het werken op de minst flexibele, of de abnormaalste uren en in de regen gaan staan, zijn dat eerder degenen die het voorbeeld geven aan de Vlamingen in plaats van omgekeerd.

Deze HR manager keert de stereotiepen om door Vlaamse en allochtone werknemers te vergelijken, en deze laatsten een modelfunctie toe te kennen (NR 1969: 362). Allochtonen worden gewaardeerd omdat zij bereid zijn jobs te aanvaarden die meer flexibiliteit en volharding vereisen. Verder in het interview introduceert de spreker ook een argument van wederkerigheid om de rechtvaardigheid van de relatie te tonen (NR 1969: 221): de flexibiliteit van de allochtonen wordt gecompenseerd door hen langere vakantieperiodes toe te staan om naar hun land van herkomst te reizen. In dit geval is de argumentatie gestructureerd rond de concrete waarden van verplichting en trouw (NR 1969: 77).

Discipline

In bepaalde tekstfragmenten wordt echter de nadruk gelegd op hoe de mix van diverse medewerkers als (zelf-)disciplineringsmechanisme kan functioneren. Zo vertelt de HR manager van een staalbedrijf hoe de tewerkstelling van vrouwen geleid heeft tot meer zelfbeheersing bij de mannelijke werknemers:

Ik denk dat we van een zeer zware machocultuur komen, want dit was een mannenwereld [...]. Diegene die niet kon volgen was maar een pietje. Van die cultuur zijn we nu overgestapt naar een teamwerkcultuur, vaak met communicatie die we wel moeten verbeteren, maar die toch open is en die langzaam zijn vruchten hier afwerpt. Waar we ook in plaats van al die mannen ook heel wat vrouwen hebben weten te betrekken met een heel deel voordelen. Een van de grote voordelen –en dat heb ik in de productie goed kunnen zien– is bijvoorbeeld dat als je in een meeting zit met allemaal mannen of in een meeting met mannen en een paar vrouwen erbij, dan zal die meeting heel anders verlopen. Er wordt

minder geschreeuwd, meer naar elkaar geluisterd. Er is heel wat meer zelfcontrole. Wat ook weeral past in die meer open cultuur die we nastreven.

Dit fragment is gebaseerd op een centrale causale relatie tussen de aankomst van vrouwen in productie en het positievere gedrag van mannen (NR 1969: 263). Bij deze argumentatie worden verschillende 'relaties van co-existentie' (NR 1969: 322) gebruikt: alle mannelijke arbeiders worden over dezelfde kam geschoren, ze zijn louter manifestaties van de groep waartoe ze behoren; hetzelfde geldt voor vrouwelijke arbeidsters; de machocultuur is de manifestatie van de essentie 'man-zijn'. Verder, om de aanwezigheid en concreetheid van deze argumenten te versterken (NR 1969: 116), legt de spreker de nadruk op zijn persoonlijke ervaring: 'dat heb ik in de productie goed kunnen zien'. Vrouwen worden hierbij heel instrumenteel geconstrueerd, uitsluitend als een passief middel om een doel te bereiken (NR 1969: 276). De verdienste van de verandering wordt niet aan de vrouwen toegeschreven maar aan zichzelf omdat 'we hebben de vrouwen weten betrekken', een tweede causale relatie tussen het beleid en aankomst van de vrouwen. De toegenomen zelfdiscipline wordt voorgesteld als een vooruitgang naar een beschaafdere, open cultuur en teamwerk, actief gepromoot door management, twee zeer prominente organisationele Discoursen.

Conclusie

Diversiteit als surplus wordt vaak geconstrueerd door retorische schema's die een nieuwe realiteitsstructuur creëren: voorbeelden, illustraties en modellen. Door dit soort argumentaties slagen HR managers erin om traditioneel ondergewaardeerde werknemers te herwaarderen. De positieve evaluatie blijft echter binnen het economische denkkader met verwijzingen naar concrete waarden zoals loyaliteit, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Diversiteit als surplus kan echter ook betekenen dat de relatie tussen groepen werknemers aanleiding geeft tot meer disciplineren en controle. Hierbij wordt de nieuwe groep medewerkers niet opgewaarderd maar beschouwd als een middel om het gebrek van de standaard werknemer op te vangen. Diversiteit krijgt hier een rol in het managen van de relatie werknemer/werkgever waarbij het gebrek van de standaard werknemer verwijst naar het verschil in klasse. Deze redenering wordt - net zoals bij diversiteit als gebrek - opgebouwd door het gebruik van retorische schema's gebaseerd op de structuur van de realiteit.

5 Diversiteit in niet productieve contexten

Een kleine minderheid van tekstfragmenten geeft constructies van diversiteit weer die geen rechtstreeks verband hebben met de productieve werkprocessen. Ze verwijzen eerder naar de menselijke relaties tussen diverse individu's en groepen en kunnen onder drie grote categorieën worden onderscheiden: de weerstand tegenover diversiteit, de gemeenschappelijke beleving van diversiteit, en het beleid om een diversiteitsvriendelijke organisatiecultuur te promoten.

5.1 Weerstand tegenover diversiteit

Een eerste type van fragmenten betreft conflicten en incidenten voortvloeiend uit de aanwezigheid van een divers personeelsbestand. Typisch voorkomende incidenten zijn racistische of seksistische slogans in anonieme ruimtes zoals toiletten of, meer beperkt in aantal, gevallen van vechtpartijen tussen werknemers met verschillende culturele achtergronden. De HR manager van een fabriek vertelt:

Een paar maanden geleden is er een pamfletje verschenen. Vrij racistisch eigenlijk, je zou het kunnen ingeschat hebben als iets lachwekkends, maar er stond racistische taal in. Het zat zo op het randje. Iemand die er geen aanstoot aan nam, kon er waarschijnlijk wel eens mee lachen, maar het zou ook een beetje een klik kunnen teweeggebracht hebben en daarom hebben we er heel streng op gereageerd vanuit onze fabriek. [...] Ja, dus we hebben zo recent iets gehad maar dat was eigenlijk wat banaal en je zou ermee kunnen lachen, zoals racistische mopjes verteld worden die misschien zelfs op cultureel hoog niveau kunnen verteld worden, maar in een fabriek mag het niet op papier staan.

Het incident wordt als ambigu geconstrueerd omdat het als racistisch of als humoristisch kan worden geïnterpreteerd (NR 1969: 120). Het is onduidelijk of de belediging intentioneel is (een middel voor een doel; NR 1969: 270) of niet. De manager veroordeelt het pamflet door een 'dubbele hiërarchie' te gebruiken: terwijl het veroordelen van een racistisch/humoristisch grap als overdreven zou kunnen lijken, is het veroordelen aanvaardbaar omdat de 'grap' op papier stond (NR 1969: 337). Tussen het gesproken en geschreven woord ziet hij een verschil in orde, gebaseerd op het verschil tussen de tijdelijkheid van het gesproken woord tegenover de duurzaamheid van wat is geschreven (volgens het Latijnse spreekwoord *verba volant scripta manent*). De spreker doet hier geen beroep op grote maatschappelijke Discoursen, maar onderlijnt de ambiguïteit van de situatie en verdedigt zijn positie in termen van 'gezond verstand.' Deze site van kwantiteit vraagt om goedkeuring omdat

wat aanvaard wordt door een groot aantal mensen superieur is aan datgene wat een klein aantal mensen aanvaarden (NR 1969: 86).

5.2 Diversiteit samen beleven

De ambigue relatie tussen diversiteit en humor is ook centraal in het volgende fragment uit het interview met de HR manager van een grote brouwerij:

Het gaat soms ver, maar nooit ten koste van het individu. Een concreet voorbeeld: die man [een zwak begaafde uit een psychiatrische instelling die stage in het bedrijf loopt], die was echt een paardenliefhebber tot en met, zot van paarden, maar ja hij komt niet uit een gezin waar men een paard kan kopen, misschien heeft hij ook niet de handigheid om dat paard te berijden. En men had op een bepaald moment gezegd: hier gaat een paard komen, en dan hebben ze hem op hun rug gezet... er waren een paar mannen die een paard gevormd hadden en er zat iemand op. Die dingen gebeuren dan weer wél. Maar dat moet kunnen. Je zou kunnen zeggen daar lach je niet mee, maar we deden dat zelfs heel bewust en die gast z'n verbazing viel eigenlijk heel goed mee. Die zei zelf: feitelijk ben ik hier veel beter thuis dan in het MPI [de psychiatrische instelling]. Hij beseft dat hé.

Verder in het interview wordt ook vermeld dat de werknemers een taart hadden gekocht en een cadeau toen de man moest vertrekken. Aan de hand van een illustratie (NR 1969: 357) toont de spreker hoe door samen te zijn, mensen ook voor elkaar zorgen, wat de ambiguïteit van bepaalde situaties aanvaardbaarder maakt. Zoals in het vorige fragment wordt hier ook beroep gedaan op het gezond verstand, maar meer vanuit een zorg- dan een rechtvaardigheidsperspectief (Gilligan 1982).

De activiteit van 'samen eten' of 'samen aan tafel gaan zitten' wordt vaak aangehaald als een teken van 'integratie' omdat mensen spontaan samen blijven. De sociologische literatuur bevestigt de rol van samen eten als universeel symbool van solidariteit, vriendschap en gelijkheid (Moore 1963; Canetti 1960).

5.3 Beleid voor een diversiteitsvriendelijke organisatiecultuur

Een laatste type fragmenten beschrijft het beleid dat enkele geïnterviewden proberen te implementeren om een diversiteitsvriendelijke cultuur in hun organisatie te promoten. Meestal wordt verwezen naar wat uitdrukkelijk verboden wordt zoals racistische of seksistische prenten en de acties die het bedrijf onderneemt om deze gevallen te voorkomen of te bestraffen. In het uitzonderlijke geval van de

pedagogische instelling hieronder word een meer pro-actief diversiteitsbeleid gevoerd:

We willen die culturen wat leren kennen. Hoe leert een Belg die cultuur best kennen, door te eten. Echt waar. Ofwel door op reis te gaan ofwel door te eten. Dus wij hebben bewust gekozen om rond Marokko en Turkije te werken. Alle medewerkers hebben op vormingsnamiddagen hier die cultuur mogen verkennen met leuke dingen. Zo kwam het hennaschilderen op de handen, de rituelen van kledij, de positie van de vrouw. Ze mochten ook alle vragen stellen en ze werden beantwoord door Marokkaanse medewerkers. De namiddag werd ook verzorgd door de Marokkaanse medewerkers. De Turkse namiddags door onze Turkse medewerkers die hun kennissenkring dan optrommelen om dat dan gedaan te krijgen. Een echt succes! Echt waar! Dat is één strategie geweest.

Deze illustratie (NR 1969: 357) is gebaseerd op twee relaties van co-existence: het lid als manifestatie van de groep (NR 1969: 321) en de gerechten en de rituelen als manifestaties van de cultuur (NR 1969: 293). De spreker verklaart eerst de organisationele doelstelling 'we willen die culturen wat leren kennen' en stelt vervolgens zijn beleid voor als een middel om deze doelstelling te bereiken (NR 1969: 272). Verschil wordt hier in culturele en niet in organisationele termen geconstrueerd, wat goed past bij het leren, de centrale doelstelling van de organisatie, maar ook de mogelijkheid biedt aan Turkse en Marokkaanse werknemers om hun identiteit gedeeltelijk in hun eigen termen te construeren. In het culturele Discours kunnen groepen in hun uniekheid worden gewaardeerd zonder met elkaar te moeten worden vergeleken (NR 1969: 77). De retorische kracht van dit fragment komt ook gedeeltelijk door de nadruk die de spreker legt op concrete culturele aspecten, eerder dan abstracte waarden, wat reconciliatie vergemakkelijkt (NR 1969: 79).

5.4 Conclusie

Opmerkelijk aan de constructie van diversiteit in niet-productieve contexten zijn niet zozeer de retorische schema's die HR managers gebruiken maar wel de nadruk op ambiguïteit en de typering van de sociale relaties. De ambiguïteit van diversiteit vindt vaak zijn oorsprong in humor die op verschillende manieren kan geïnterpreteerd worden. Eerder dan door grote maatschappelijke Discoursen wordt dit opgelost door het 'gezond verstand.' Ten tweede, naast de negatieve typering van sociale relaties in termen van conflict, worden positieve sociale relaties beargumenteerd door

verwijzingen naar zorg en culturele Discoursen. Hierdoor kan de uniekheid van het verschil tot uiting komen zonder de verschillen te rangordenen in een hiërarchie van economische bijdrage. Dit staat in tegenstelling tot de economische Discoursen waarbij er impliciet steeds een algemene abstracte standaard wordt gehanteerd om diversiteit te meten.

6 Besluit

In deze studie tonen we hoe de notie diversiteit een andere invulling krijgt afhankelijk van de organisationele context waarin ze wordt geconstrueerd. Op basis van interviews met HR managers over diversiteit identificeren we eerst twee hoofdtypen organisationele contexten: productieve en niet-productieve contexten. Vervolgens onderscheiden we, binnen het eerste type context, ‘negatieve’ diversiteit als gebrek en ‘positieve’ diversiteit als surplus. Door een retorische analyse van tekstfragmenten illustreren wij hoe deze drie soorten constructies van diversiteit gebaseerd zijn op specifieke retorische argumenten die naar verschillende organisationele en maatschappelijke Discoursen verwijzen.

In constructies van diversiteit als productief gebrek hanteren HR managers voornamelijk retorische schema’s gebaseerd op de structuur van de realiteit en verwijzen zij voornamelijk naar klassieke organisationele Discoursen zoals klantgerichtheid, kwaliteit, teamwerk en veiligheid. Door de algemene productiestandaarden te benadrukken kunnen ze *de uitsluiting van diversiteit* in organisaties beargumenteren.

Indien ze het verschil echter als productief surplus construeren, maken zij gebruik van retorische schema’s die een nieuwe realiteitsstructuur creëren en verwijzen zij naar concrete waarden zoals loyaliteit, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Door het nakomen van deze morele verplichtingen leveren diverse werknemers een productieve bijdrage, die HR managers gebruiken om *de integratie van diversiteit* te beargumenteren.

Tot slot, in niet-productieve contexten staat de ambiguïteit van diversiteit in organisaties centraal. HR managers baseren zich op ‘gezond verstand’ eerder dan op algemene principes en standaarden om deze ambiguïteit te interpreteren en op te lossen. Het positief opbouwen van sociale relaties tussen diverse werknemers gebeurt met verwijzingen naar cultuur. Hierdoor kan het unieke van verschil tot uiting komen en kan men een *waardering van diversiteit* beargumenteren.

Literatuur

- Billig, M. (1988). The notion of 'prejudice': Some rhetorical and ideological aspects. *Text: An Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse*, 8/1-2: 91-110.
- Canetti, E. (1960). *Masse und Macht*. Frankfurt am Mainz: Fischer.
- Cox, T.Jr., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational effectiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- du Gay, P. (1996). *Consumption and identity at work*. London: Sage.
- Ely, R.J. (1995). The role of dominant identity and experience in organizational work on diversity. In: S.E. Jackson & M.N. Ruderman (eds.) *Diversity in work teams*. Washington DC: American Psychological Association.
- Fairclough, N. (1989). *Language and power*. London: Longman.
- Gherardi, S. (1995). *Gender, symbolism and organizational cultures*. London: Sage.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hancock, P. & Tyler, M. (2000). 'The look of love': Gender and the organization of aesthetics. In J. Hassard, R. Holliday & H. Wilmot (Eds.), *Body and organization* (pp. 108-129). London: Sage.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: Organiseren met verschil*. Leuven: Universitaire Pers Leuven/Assen: Van Gorcum.
- Johnston, W.B. & Parker, A.E. (1987) *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Washington DC: U.S. Department of Labor.
- Liff, S. & Wajcman, J. (1996). 'Sameness' and 'difference' revisited: Which way forward for equal opportunity initiatives? *Journal of Management Studies*, 33, 79-94.
- Litvin, D.R. (1997). The discourse of diversity: From biology to management. *Organization*, 4, 187-209.
- Moore, W.E. (1963). *Man, time and society*. New York: Wiley
- Nkomo, S.M. (1995) Identities and the complexity of diversity. In: S.E. Jackson & M.N. Ruderman (eds.) *Diversity in work teams*. Washington DC: American Psychological Association.
- Nkomo, S.M. & Cox T.Jr. (1996). Diverse identities in organizations. In S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 338-356). London: Sage.

- Perelman, C. & Olbrechts-Tyteca, L. (1969). *The new rhetoric: A treatise on argumentation*. London: University of Notre Dame Press.
- Roosevelt, T.R., (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: AMACOM.
- Steyaert, C. & Janssens M. (2002) Qualifying otherness. In S. Leijon, R. Lillhannus & G. Widell (Eds.). *Reflecting diversity: Viewpoints from Scandinavia* (pp. 41-55). Göteborg: BAS.
- Warnick, B. (2000) Two systems of invention: The topics in the Rhetoric and in The New Rhetoric. In A.G. Gross & A.E. Walzer (Eds.), *Rereading Aristotle's rhetoric* (pp. 107-129). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Warnick, B. & Kline S.L. (1992). The New Rhetoric's argument schemes: A rhetorical view of practical reasoning. *Argumentation & Advocacy*, 29, 1-15.
- Westwood, R. (2001) Appropriating the Other in the discourse of comparative management. In R. Westwood and S. Linstead (Eds.). *The language of organization* (pp. 241-282). London: Sage.
- Zanoni, P. & Janssens, M. (in druk). Deconstructing difference: The managerial rhetorics of diversity. *Organization Studies*.

