

VU Research Portal

Between Optimism and Opportunism

van den Heuvel, J.H.M.

2008

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van den Heuvel, J. H. M. (2008). *Between Optimism and Opportunism: Deconstructing 'African Management' Discourse in South Africa*. Eigen Beheer.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Tussen Optimisme en Opportunisme: een Deconstructie van het ‘Afrikaans Management’ Discours in Zuid-Afrika

– samenvatting

Deze studie gaat over een onderzoek naar ‘African management’ in Zuid-Afrika, een Afrocentrische managementvisie die aan het eind van de jaren '80 is opgekomen en zich langzaam verder heeft verspreid. In dit proefschrift worden de ontstaansgeschiedenis en de sociale distributie van ideeën over ‘African management’ in kaart gebracht en geanalyseerd. Een belangrijke theoretische veronderstelling hierbij is, dat ‘African management’ een geval van ‘glocalisering’ is. ‘Glocalisering’ is een samentrekking van de begrippen globalisering en lokalisering. Dit proces is een aspect van de culturele dimensie van globalisering. Wereldwijd is er een tendens gaande om de ‘eigen identiteit’ en ‘het inheemse’ te reconstrueren en meer te benadrukken en om authenticiteit in culturele uitingen te koesteren. Tegelijkertijd kaatsen nieuwe culturele producten die hieruit ontstaan terug naar het globale en gaan zij daarmee deel uitmaken van globalisering in bredere zin. Men zou dus kunnen spreken van een tweerichtingsverkeer in culturele beïnvloeding. In deze zin is ‘African management’ te zien als een gedifferentieerd geval van ‘glocalisering’ in Zuid-Afrika.

In het kader van dit onderzoek is systematisch nagegaan welke actoren bij de verspreiding van het ‘African management’ gedachtegoed een cruciale rol hebben gespeeld en in het bijzonder hoe zij dit zelf definiëren en welke betekenissen zij daaraan verbinden. Een kernbegrip in deze managementfilosofie is *ubuntu* dat velen zien als een humanistische, authentiek Afrikaanse filosofie. Het begrip *ubuntu* zou staan voor onderlinge verbondenheid en medemenselijkheid. De verschillende manieren waarop diverse actoren in Zuid-Afrika ‘African management’ en *ubuntu* in dit verband ‘zin geven’ en strategisch gebruiken, worden vanuit een aantal invalshoeken behandeld. Vervolgens is de opkomst en verspreiding van ‘African management’ gecontextualiseerd in historisch en in politiek perspectief. Een centrale stelling in dit proefschrift luidt dat historische en politieke contextualisering onontbeerlijk is voor een evenwichtige interpretatie van dit fenomeen. In praktijk leiden discussies over *ubuntu* en ‘African management’ vaak tot polarisatie tussen uitgesproken voorstanders en tegenstanders. Een terugkerend kernmerk daarbij is het beeld van een scherp onderscheid tussen ‘Eurocentrische’ en ‘Afrocentrische’ benaderingen van management en organisatie. In het proefschrift zijn enkele betooglijnen ontwikkeld om deze polarisatie en de neiging tot denken in binaire tegenstellingen te interpreteren. Hierbij speelt identiteitsformatie (identificatie) een cruciale rol, evenals institutionele en zakelijke belangen die te maken hebben met transformatieprocessen in Zuid-Afrika na 1994.

Hoofdstuk 1 is de inleiding tot het proefschrift met een korte toelichting over de aanpak bij het onderzoek, de centrale onderzoeksvraag en over het begrip ‘glocalisering’. Hierbij wordt uitgelegd waarom dit begrip relevant is met betrekking tot dit specifieke onderzoek. Daarna volgt een uitleg over de titel van het proefschrift *Between Optimism and Opportunism: Deconstructing ‘African management’ Discourse in South Africa*. Hierbij wordt de eerdergenoemde polarisatie behandeld. Als onderzoeker heb ik me niet geprofileerd als een voorstander noch als criticaster van ‘African management’. Ik heb me ten doel gesteld om juist verschillende perspectieven en nuances naar voren te halen en die vervolgens te analyseren, te deconstrueren en van kritisch commentaar te voorzien. Het resultaat daarvan is een spectrum aan gezichtspunten die variëren van uiterst normatieve en optimistische oriëntaties tot bijzonder berekenende en opportunistische opstellingen.

Aan het ene uiteinde van het spectrum – optimisme – zijn representanten te vinden die sterk geloven in de idee van de Afrikaanse Wedergeboorte. Zij laten zich voorstaan op een optimistische kijk op de multiculturele postapartheid samenleving en *idem dito* wat samenwerking binnen organisaties betreft en het potentiële prestatie- en concurrentie vermogen van organisaties die een Afrocentrische managementfilosofie aanhangen.

Het andere eind van het spectrum – opportunisme – laat voorbeelden zien van topmanagers en organisatieleiders die een (ogenschijnlijk) nobele managementfilosofie doelbewust gebruiken (of misbruiken) voor bepaalde strategische belangen die niet per se gelijk zijn aan de belangen van de organisatieleden of omwonende gemeenschappen. Tenslotte bevat het inleidende hoofdstuk een toelichting op de verdere opbouw van het proefschrift.

Hoofdstuk 2 bevat een uitgebreide reflectie op het totale onderzoeksproces en een gedetailleerde verantwoording van de gebruikte onderzoeksmethodologie. Hierin ga ik in op mijn eigen achtergrond, motivatie en positionering als onderzoeker. Vervolgens ga ik op twee specifieke kwesties dieper in: ten eerste, een verantwoording voor de keuze tot niet-anonimisering van personen en instellingen die in het proefschrift genoemd worden en ten tweede, de verhouding tussen de etnografische onderzoeker en de sleutelfiguur in het onderzoek. Dit hoofdstuk bevat tevens een gedetailleerde beschrijving van het onderzoeksproces. Hierbij wordt beargumenteerd in welke zin ‘African management’ in Zuid-Afrika op te vatten is als een discours. De term (management)filosofie is namelijk tamelijk vrijblijvend en statisch, terwijl ‘African management’ als discours de inbedding in maatschappelijke structuren en machtsverhoudingen benadrukt en ook een voortdurende wisselwerking met andere vertogen impliceert. Een discours suggereert iets dwingend dat tot op zekere hoogte richtinggevend is voor denken en handelen.

Hoofdstukken 3, 4 en 5 geven de belangrijkste empirische data weer. In **hoofdstuk 3** wordt de opkomst en verspreiding van ‘African management’ in Zuid-Afrika in grote lijnen chronologisch beschreven. In deze reconstructie wordt een tweedaags seminar in 1991 aan de *Wits Business School* in Johannesburg als ‘de wieg’ van het ‘African management’ discours in Zuid-Afrika gesitueerd. Dit seminar werd de *Theory of the African Firm workshop* genoemd. Met de publicatie van het boek *African management: Philosophies, Concepts and Applications* in 1993 onder redactie van Peter Christie, Ronnie Lessem en Lovemore Mbigi, werd de term ‘African management’ in Zuid-Afrika gevestigd. Een verzameling aan Afrocentrische perspectieven onder deze ene noemer verspreidde zich geleidelijk aan via universiteiten, filosofen, de media, niet-gouvernementele organisaties en het bedrijfsleven over meerdere sectoren in de Zuid-Afrikaanse samenleving.

Hoofdstuk 4 beschrijft de toepassing van het ‘African management’ gedachtegoed volgens een aantal eindgebruikers van deze filosofie. De eerste paragraaf bevat 5 korte gevalbeschrijvingen die illustreren hoe uiteenlopend ‘African management’ filosofie door eindgebruikers wordt uitgelegd en toegepast. Deze gevalbeschrijvingen gaan over *Vukani Ubuntu Community Projects* in Atteridgeville; de ‘ubuntu universiteit’ *CIDA City Campus* in Johannesburg; de *W.K. Kellogg Foundation/Leadership Regional Network* (LeaRN) dat in verschillende landen in zuidelijk Afrika actief is, en de Zuid-Afrikaanse elektriciteitsmaatschappij *Eskom Holdings Ltd.* De vijfde gevalbeschrijving gaat over een vrouwelijke topmanager van het luchthavenbedrijf ACSA. In dit geval is *ubuntu* een belangrijke persoonlijke waarde en inspiratiebron in de dagelijkse werkpraktijk van een topmanager, zonder dat zij te koop loopt met modieuze termen, zoals *ubuntu*.

De tweede paragraaf van dit hoofdstuk is een weergave van etnografische data over Professor Lovemore Mbigi en zijn bedrijf *Rainmaker Management Consultants* in Johannesburg. Hierin wordt geschetst welke rol Mbigi speelt bij de verspreiding en bij (het faciliteren van) toepassingen van ‘African management’, zijn motieven, strategieën en hoe hij daarbij te werk

gaat.

In **hoofdstuk 5** worden de onderzoeksdata geordend die in hoofdstukken 3 en 4 zijn gepresenteerd. Zij worden ingedeeld aan de hand van een aantal thema's en kenmerken die uit de behandelde gevalsbeschrijvingen naar voren komen. Er zijn vijf hoofdthema's geïdentificeerd: (1) humanistische aspecten; (2) participatorische besluitvorming; (3) 'excentrieke' organisatieprincipes; (4) ideeën over 'Afrikaans zijn' en (5) biografische gegevens en politieke betrokkenheid.

Naast bepaalde patronen en overeenkomsten tussen diverse interpretaties van 'African management' die uit de onderzoeksdata naar voren komen, zijn er ook observaties van afwijkingen, problematische aspecten en tegenstellingen. De belangrijkste voorbeelden hiervan zijn: (1) conceptuele vaagheden rond vaak gebruikte begrippen en principes; (2) onduidelijke scheidslijnen tussen toegang en deelname ('erbij horen') en sociale uitsluiting; (3) uiteenlopende interpretaties rond (participatorische) besluitvorming en de rol van de leider; (4) de zoektocht naar (intellectuele) erkenning versus het afzetten tegen het dominante managementdiscours; (5) de omarming van culturele diversiteit binnen organisaties versus de nadruk op de vermeende essentie van 'het Afrikaanse karakter' (purificatie); (6) de binaire tegenstelling tussen Afrocentrisch/Afrikaans en Eurocentrisch/westers, en tenslotte (7) potentiële tegenspraken tussen (interpretaties van) 'African management' filosofie en een dominante kapitalistische productiewijze ingekaderd in een neoliberal macro-economisch overheidsbeleid.

Met hoofdstuk 6 en 7 worden *ubuntu* en 'African management' nader gecontextualiseerd in historisch opzicht en in een hedendaags politiek perspectief.

Hoofdstuk 6 behandelt een belangrijk stuk uit de geschiedenis van 'onvrije arbeid' in Zuid-Afrika. Met verwijzing naar het sociale onrecht in het verleden en naar de culturele patronen die sinds de koloniale tijd zijn gegroeid en door toedoen van apartheid, pleiten aanhangers van 'African management' voor een 'mentale dekolonisatie'.

De eerste paragraaf verwijst naar de koloniale periode vanaf de 17^e eeuw en geeft aan welke methoden overwegend blanke elites door de tijden heen hebben gebruikt om controle uit te oefenen over de meerderheid van de lokale bevolking. Vooral na de ontdekking van goud en diamanten ontstond er een enorme behoefte aan goedkope, volgzame arbeidskrachten in zeer grote aantallen. Daarbij is bewust gemanipuleerd met begrippen rond etniciteit en Afrikaanse tradities in het kader van een verdeel- en heerspolitiek wat leidde tot het thuislandenbeleid en uiteindelijk tot het apartheidssysteem. Zuid-Afrikaanse antropologen hebben een niet te onderschatten rol gespeeld bij de vormgeving en rechtvaardiging van dit beleid. Vanaf de 19^e eeuw begon de weerstand tegen raciale discriminatie en onderdrukking en later tegen apartheid steeds grotere dimensies aan te nemen wat uiteindelijk leidde tot de vorming een invloedrijke grote Afrikaanse bevrijdingsbeweging.

De tweede paragraaf beschrijft de rol van een klein maar prominent deel van het bedrijfsleven in de overgang van apartheid naar democratisering. Bij de vermaarde Broederstroombijeenkomst aan het eind van de jaren '80 vond in het geheim voor het eerst overleg plaats tussen leiders van de Afrikaanse bevrijdingsbeweging en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en enkele academici, vertegenwoordigd in de *Consultative Business Movement*. Dit mondde uit in een langdurig proces van wederzijdse verkenningen, felle confrontaties en dialoog waarbij onder meer scenario's werden geschetst over een vrije Zuid-Afrikaanse samenleving zonder apartheid. Daarbij werden ook tal van ideeën ontwikkeld over management en organisatie. Vanaf die tijd – eind jaren '80, begin jaren '90 – verschenen in Zuid-Afrika diverse publicaties met een buitengewoon optimistische teneur, waarin onder meer werd geopperd dat de tijd rijp was voor 'nieuwe paradigma's' op het gebied van management en organisatie, dat het bedrijfsleven gedemocratiseerd moest worden en dat de 'inheemse Afrikaanse cultuur' daarin een eigen plek diende te krijgen.

Het laatste deel van hoofdstuk 6 gaat in op een aantal aspecten van (het onderzoek naar) organisatieculturen in het ‘nieuwe Zuid-Afrika’. Hierin wordt onder meer betoogd dat Zuid-Afrika na 1994 weliswaar een postkoloniale samenleving heet te zijn, in een hoedanigheid van ‘postapartheid’, maar dat er nog veel aspecten uit het verleden op een of andere manier doorwerken. Bovendien berust er binnen formele organisatiecontexten enigszins een taboe op zaken rond etniciteit en ‘Afrikaanse tradities’.

Hoofdstuk 7 biedt een andere wijze van contextualisering van het ‘African management’ discours: een contextualisering in hedendaags politiek opzicht met speciale aandacht voor het transformatieproces dat het bedrijfsleven (en andere sectoren) doormaakt om zich aan te passen aan de nieuwe politieke en economische omstandigheden na apartheid. In dit hoofdstuk worden politieke ontwikkelingen en culturele aspecten rond *Black Economic Empowerment* (BEE) behandeld. BEE is een pakket aan beleidsmaatregelen dat beoogt dat een groter deel van de economie in handen te laten komen van zwarte ondernemers. Een ander belangrijk actueel thema in dit verband is de management van culturele diversiteit binnen Zuid-Afrikaanse organisaties en de druk op Zuid-Afrikaanse bedrijven om hun concurrentievermogen te verhogen. Een derde thema betreft de idee van de ‘African Renaissance’, de zogenaamde Afrikaanse Wedergeboorte. Hoewel ze niet identiek aan elkaar zijn, bestaan er duidelijk aanwijsbare parallelen tussen beide vertogen, bijvoorbeeld de veel voorkomende verwijzing naar *ubuntu* als wervend ideologisch concept. Tenslotte wordt in dit hoofdstuk stilgestaan bij het debat over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De hier genoemde thema’s – BEE, culturele diversiteit binnen organisaties, vergroting van het concurrentievermogen, ‘African Renaissance’ en MVO – schetsen voor een belangrijk deel de hedendaagse context waarin het discours over ‘African management’ zich in Zuid-Afrika zich bevindt en waarin het probeert te gedijen. Ze vormen tevens een belangrijk deel van de context waarin het Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven zich transformeert of althans geacht wordt zich te transformeren.

Hoofdstuk 8 en 9 gaan dieper in op kwesties rond ‘Afrikaanse identiteit’ dan wel identiteitsformatie in een Afrikaanse context en hoe deze beschouwd kunnen worden in relatie tot het vertoog over ‘African management’.

Hoofdstuk 8 geeft een uiteenzetting over de achtergronden van het Afrocentrisme. ‘African management’ is een subvariant van het bredere Afrocentrische discours dat zijn oorsprong heeft in het Panafricanisme. Hierin staat de idee van ‘Afrocentriciteit’ en een ‘Afrikaangericht paradigma’ centraal wat een radicale ideologiekritiek op het dominante ‘westerse denken’ inhoudt en zich afzet tegen het Eurocentrisme. De idee van een inherente onderlinge verbondenheid op basis van ‘raciale kenmerken’ is een fundamenteel uitgangspunt in het Afrocentrische denken.

In de tweede paragraaf wordt Afrocentrisch denken geïllustreerd aan de hand van het debat over ‘Black Athena’. De stelling dat de ‘westerse beschaving’ als het ware ‘uit Egypte gestolen’ is, vormt één van de kernpunten in dit debat. Vanuit een Afrocentrisch perspectief, is de ‘westerse beschaving’ grotendeels voortgekomen uit oude Afrikaanse beschavingen. Naar bewering vindt de ‘westerse beschaving’ haar oorsprong niet zo zeer in de Griekse oudheid, maar leiden er sporen nog veel verder terug en is er sprake van continuïteit en een langdurige culturele wisselwerking tussen Afrikaanse samenlevingen en Europese c.q. westerse samenlevingen. Afrocentristen beweren dat deze aspecten in de dominante historiografie naar de achtergrond verdrongen zijn en dat Afrikanen in het algemeen mede hierdoor in de geschiedenis zijn afgeschilderd als ‘een volk zonder geschiedenis’. Antropologisch onderzoek heeft niet zozeer eenduidig geleid tot bevestiging of verwerping van de centrale stellingen in het ‘Black Athena’ debat, maar heeft wel een aantal ‘mythologische elementen’ in het dominante (Eurocentrische) denken over de oorsprong van de ‘westerse beschaving’ blootgelegd.

Hoofdstuk 9 beschouwt identificatieprocessen in een Afrikaanse context op een manier die niet bij voorbaat uitgaat van een vastomlijnd beeld, maar ruimte laat (vandaar het ‘open-einde’ karakter). Dit is een meer dynamische zienswijze op Afrikaanse identiteitsformatie, die zich keert tegen stereotiepe beelden over Afrikanen en ‘Afrikaanse zijn’. In dit perspectief ligt de nadruk op identiteit *in wording* met ruimte voor nieuwe, meervoudige en gefragmenteerde identificaties. Dit is mede een gevolg van de ‘Afrikanisering van globalisering’. In mijn interpretatie bestaat ‘African management’ in Zuid-Afrika niet uit één maar meerdere verschillende uitingsvormen. Bij sommige versies zijn elementen te onderkennen van statische Afrocentrische visies op identiteit en andere versies worden gekenmerkt door elementen van dynamische ‘open-einde’ perspectieven. Daarnaast zijn er ook combinaties van beide versies. Er zijn aanwijzingen dat er een beweging gaande is van statische Afrocentrische naar meer dynamische interpretaties van identiteit binnen het discours over ‘African management’ en daarbuiten.

In **hoofdstuk 10** wordt een interpretatiekader ontvouwen met vier verschillende onderling samenhangende invalshoeken (1) de historische dimensie; (2) managementstrategieën met betrekking tot transformatieprocessen; (3) ‘Afrikanisering’ en identificatie in een postapartheid samenleving; (4) ‘managementgoeroe’-theorieën.

In de beschouwing van de historische dimensie wordt onder meer terugverwezen naar hoofdstuk 6 in dit proefschrift. Een nieuw element dat hieraan wordt toegevoegd betreft postkoloniale theoretische perspectieven op organisatiestudies. Daarin wordt gewezen op een neiging tot purificatie en binair denken, waarmee in feite een langdurig proces van hybridisering wordt ontkend dat die door toedoen van ‘de koloniale ontmoeting’ is ontstaan. Het vertoog over ‘African management’ in Zuid-Afrika wordt onder meer gekenmerkt door het zoeken naar authenticiteit en een drang tot culturele zuivering (purificatie), terwijl tegelijkertijd de verschillende culturele invloeden op het gangbare doen en denken over management en organisatie in Zuid-Afrika onderkend worden maar niet op het Afrocentrisch managementdenken als zodanig. Binnen het Afrocentrisch managementdenken lijkt dus zowel het streven naar bredere erkenning aanwezig te zijn, als een verlangen om opgenomen te worden in een groter geheel zonder de noodzaak zich in cultureel opzicht verregaand te conformeren. Met andere woorden, het kolonialisme heeft in cultureel opzicht beide zijden beïnvloed en getransformeerd, zowel de voormalige koloniale overheersers als de voorheen onderdrukten, wat ook zijn sporen heeft achtergelaten op het domein van bestuur en organisatie.

De paragraaf over managementstrategieën met betrekking tot transformatieprocessen bouwt voort op hoofdstuk 7. Verder wijzen biografische gegevens op een verband tussen een aanzienlijke mate van politieke betrokkenheid op relatief jonge leeftijd – in oppositie tegen het heersende regime ten tijde van apartheid – met een identificatie met ‘African management’ filosofie tijdens de latere loopbaan. Dit gaat zowel op voor blanke als niet-blanke aanhangers van ‘African management’ filosofie. Hoewel dit geen causaal verband is noch een algemeen geldende eigenschap voor aanhangers van ‘African management’ filosofie, kunnen politieke achtergronden en persoonlijke motivatie wel een relevante rol spelen. Daarnaast kunnen meer dwingende strategische overwegingen leiden tot een ideologische keuze voor een Afrocentrische benadering op het gebied van management en organisaties. *Ubuntu* en ‘African management’ filosofie worden dan bijvoorbeeld als ideologisch instrumentarium worden ingezet ter bevordering van organisatorische integratieprocessen. Hierbij kunnen tevens ethische overwegingen worden benadrukt, evenals het streven naar ‘culturele rechtvaardigheid’, naar waarheid en verzoening binnen organisatiecontexten, discursief voorgesteld als volgens een Afrocentrische benadering. Men kan echter de vraag opwerpen of – voor zover valt uit te maken in welke mate zulke strategieën tot gewenste resultaten leiden – inderdaad het ‘Afrocentrische karakter’ in dergelijke gevallen doorslaggevend is dan wel het charisma en de professionele en persoonlijke vaardigheden van degenen die deze processen binnen organisaties begeleiden – of

een combinatie van beide.

In het gedeelte over ‘Afrikanisering’ en identificatie in een postapartheid samenleving nemen complexe vragen aangaande identiteit een centrale plaats in: wat betekent het na afschaffing van apartheid voor mensen die in Zuid-Afrika wonen en werken om Zuid-Afrikaan te zijn en wat betekent het voor hen om Afrikaan te zijn? Voelen zij zich Afrikaan en hoe dan, of juist helemaal niet en waarom niet, en wat dan wel? En wat betekent dit alles voor leiding geven in organisaties in Zuid-Afrika en voor onderlinge samenwerking? Deze invalshoek vormt de crux van dit interpretatiekader: het vertoog over ‘African management’ is grotendeels te zien als een kwestie van identificatie, een behoefte aan erkenning en groeiend zelfbewustzijn en ‘verlicht eigenbelang’. Dit gaat veelal gepaard met een kritische en tegelijkertijd ook bewonderende houding ten aanzien van ‘het westen’, maar wel uitgaand van de eigen kracht. Daar hoort ‘Afrikanisering’ bij, in de zin van het ‘eigen maken’ van alles wat ‘van buiten’ komt. Wat dan precies iets of iemand ‘Afrikaans’ maakt, is in belangrijke mate situationeel bepaald, een kwestie van intersubjectiviteit en de uitkomst van machtsverhoudingen.

Het ‘managementgoeroe’-perspectief is een aanvullende dimensie ten behoeve van dit interpretatiekader. Deze dimensie focust op het verschijnsel ‘managementgoeroes’, losstaand van specifieke Zuid-Afrikaanse historische en politieke contexten. Ervan uitgaand dat we bepaalde prominente vertegenwoordigers en uitgesproken voorvechters van ‘African management’ in Zuid-Afrika – zoals Lovemore Mbigi en Mike Boon – inderdaad kunnen aanmerken als ‘managementgoeroes’, biedt deze extra dimensie een interessante kijk op ‘African management’ consultants in Zuid-Afrika. De explosieve groei van managementconsultants en zogenaamde ‘management fads’ (modegrillen op managementgebied) in de Verenigde Staten bijvoorbeeld, houdt geen verband met de groei van de economie als zodanig. Er moeten dus andere verklaringen zijn voor deze enorme en bijna irrationele populariteit. Eén van de verklaringen luidt dat ‘management fads’ in potentie een positieve bijdrage leveren aan de verspreiding van effectieve innovatieve ideeën op managementgebied. Dit is een rationale verklaring. Een andere verklaring is gelegen in structurele maatschappelijke verhoudingen: normatieve retoriek is steeds belangrijker geworden om bepaalde managementtechnieken te ‘verkopen’. De samenleving is in de loop der decennia steeds meer gedemocratiseerd en werknemers zijn daardoor ook moeilijker te motiveren en in het gareel te krijgen met een streng bureaucratische aanpak. Zoals hoofdstukken 3, 4 en 5 tonen zijn antibureaucratische en ook anti-intellectuele sentimenten sterk vertegenwoordigd binnen het ‘African management’ discours. Ten derde is er volgens de institutionele benadering binnen organisaties een steeds grotere interne druk ontstaan om van ‘management fads’ op te hoogte te zijn uit angst dat de concurrentie aan de haal gaat met de nieuwste inzichten en daarmee afstand neemt van bedrijven die op de oude voet verder gaan. Het creëren van gevoelens van angst en benadrukking van de noodzaak om actie te ondernemen kan hierbij dwingend werken – een methode waarvan ‘African management’ consultants ook nogal eens gebruik maken. De vierde verklaring wordt de charismatische benadering genoemd. Hierbij wordt veel belang gehecht aan de persoonlijke overtuigingskracht en de verbale capaciteiten van zogenaamde managementgoeroes. Zij weten hun concepten en formules goed te verpakken en handig te verkopen, hoe vaag ze vaak ook mogen zijn. ‘Managementgoeroes’ hebben zich een zekere magische status laten aanmeten: een soort ‘toverdokters’ die voor ieder managementprobleem een tot de verbeelding sprekende oplossing lijken te weten. Het imaginaire karakter van hun ideeën, hun charisma en de ogenschijnlijke creativiteit die zij bij managers weten op te roepen, zijn in deze visie een belangrijke verklaring voor de ‘wildgroei’ aan ‘managementgoeroes’, althans in Noord-Amerika. De parallelen tussen de hierboven geschetste ‘managementgoeroes’ en spraakmakende vertegenwoordigers van ‘African management’ filosofie in Zuid-Afrika liggen voor de hand. Mensen zoals Mike Boon en Lovemore Mbigi zijn zeer charismatische personen. Zij verpakken hun ideeën op een slimme manier en zijn er bedreven in om die vervolgens aan de man/vrouw te brengen. Een combinatie van deze vier ‘managementgoeroe’-benaderingen biedt een nuttig aanvullend perspectief op het verschijnsel

van 'African management' in Zuid-Afrika.

De conclusies staan in **hoofdstuk 11** beschreven. De belangrijkste bevindingen die in voorgaande hoofdstukken uitvoerig zijn beschreven, worden in dit hoofdstuk samengevat. Hierbij wordt beknopt en puntsgewijs antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag.

In dit proefschrift wordt het belang van een grondige contextualisering van het 'African management' discours in Zuid-Afrika benadrukt, in historisch perspectief teruggaand tot de 17^e eeuw en in hedendaags politiek en economisch opzicht. Identificatieprocessen in postapartheid Zuid-Afrika in het domein van management en organisatie, tegen de achtergrond van de transitie en transformatie van apartheid naar democratisering in een bredere context van globalisering, vormen de kern van het interpretatiekader.

Het 'African management' discours is te zien als een subvariant van een breder discours dat meerdere domeinen dan alleen management en organisatie betreft. Dit is het Afrocentrisme. Een opvallende eigenschap van dit discursieve denken is de binaire tegenstelling met het Eurocentrisme. In postkoloniale theorieën wordt benadrukt dat met deze voorstelling van zaken de effecten van de 'koloniale ontmoeting' worden miskend.

Het is van belang te onderstrepen dat 'African management' niet eenduidig uit te leggen is. Interpretaties van diverse actoren in Zuid-Afrika variëren van uiterst normatieve, optimistische oriëntaties tot opportunistische, strategische oriëntaties. Het gaat hier om een managementfilosofie met een aantal uitgangspunten en kenmerken, waarover ogenschijnlijk een tamelijk brede consensus is. Bij nadere bestudering blijken onder diverse actoren echter over veel aspecten significante interpretatieverschillen te bestaan, wat ook blijkt op het niveau van toepassingen. In normatieve zin, is één van de boodschappen die men aan het 'African management' discours zou kunnen ontleen, een uitnodiging tot dialoog. Een dergelijke dialoog kan gaan over taboes binnen formele organisatiecontexten (bijvoorbeeld discriminatie of etniciteit), over organisatorische conventies die aan herziening toe zijn of over de waarde van medemenselijkheid in het domein van management en organisatie. Deze boodschap kan *ubuntu* en 'African management' tot een aantrekkelijke filosofie maken voor gebruik binnen en buiten Zuid-Afrika.