

SYDAFRIKANSK DEMOKRATISERING

*mellem vækst og fordelingsproblemer,
protest og ytringsfrihed*

D E N N Y V E R D E N
TIDSSKRIFT FOR INTERNATIONALE STUDIER

DIIS • København • 2007

Mistillid hindrer virksomhedsudvikling

Industrielle virksomheder i Sydafrika har et stort behov for innovation og teknologisk udvikling. Ledelsen i traditionelt drevne Sydafrikanske virksomheder forsøger at udvikle virksomhederne, men ledelsesform og etniske spændinger skaber konfliktfyldte sociale relationer. Dette hæmmer virksomhedsudviklingen og hindrer, at virksomhederne får fuldt gavn af formelle investeringer i uddannelse af arbejdskraft og i maskiner. Artiklen illustrerer gennem en fortælling og en teoretisk forståelse, hvordan teknologiske forbedringer afhænger af formelle og organisatoriske forhold såvel som uformelle sociale relationer.

Traditionelt drevne sydafrikanske produktionsvirksomheder er stadig præget af apartheidtidens spændinger som bidrager til dårligere ydeevne og konkurrencedygtighed i disse virksomheder.

Den indledende historie repræsenterer en refleksiv fortolkning af en udbredt organisationskultur, i sydafrikanske metalvirksomheder. Historien er en 'rig beskrivelse', som konstruerer den organisatoriske verden, den repræsenterer. Den er en konceptualisering af virkeligheden, en symbolsk repræsentation af tanker og kultur, som har betydning for forståelsen af vilkår og problemer for udviklingen af sydafrikanske metalvirksomheder.¹ Anden del af artiklen giver en overordnet forståelse af samme problemfelt ved hjælp af teori om organisatorisk læring (Ellström 1992; 2001) og af organisationskultur (Schein 1999; Hatch & Yanow 2003).

Solen står lige over horisonten. Det er mandag morgen, og morgentrafikken på veje og fortove er tæt i Durban's industrielle forstæder. Nkosi ankommer til fods til maskinfabrikken ti minutter i syv. Han trækker i overallen og haster ud til drejebænken. Han når lige at briefe med kollegaen fra natholdet, som nødtørftigt børster de værste metalspånere af maskinen inden han skal hjem og sove. Nkosi er irriteret over, at Roy ikke gør maskinen bedre rent. Spånernerne stopper pumpen til afløbet for skæreolien, så den løber ud på gulvet. Nkosi renser efter. Jo, maskinen har været lidt i ustabil her sidst på natten, siger Roy. Sirenen lyder klokken syv, og Nkosi starter maskinen. En voldsom støj fylder hallen,



da 23 maskiner tænder samtidigt. Nkosi råber en joke til kollegaen ved nabomaskinen. Han smiler tilbage, men Nkosi er ikke sikker på, at han fangede pointen.

Maskinen giver en uventet lyd, og hans tanker vender straks tilbage. En gang har han mistet en halv finger, fordi han ikke var tilstrækkeligt opmærksom. Lyden forsvinder, men vender tilbage efter et stykke tid. Han tjekker målene på de færdige emner en ekstra gang. Den uventede lyd fortsætter. Han ved, at en bolt på bagsiden af maskinen burde skiftes. Han har nævnt det for værkføreren flere gange, uden at der er kommet noget ud af det. Han kunne selv skifte den, men det må han ikke. Maskinen har lidt skavanker og ser gammel ud, selv om det kun er fem år siden den koreanske maskine blev købt. Gevindet i den ene side af tilspændingen er slidt. Det har før givet problemer. Måske kommer lyden herfra?

Nkosi beslutter at kalde på en værkfører. Den indiske værkfører er i gang med at sætte en fræser op til at producere en ny komponent og har ikke tid til Nkosi lige med det samme. Nkosi drejer videre, men kort efter konstaterer han, at emnet ikke holder målene. Han stopper irriteret produktionen og tænker på, at han formodentlig er nødt til at bruge noget af sine pauser på at indhente det tabte. Nogle gange går der lang tid, inden værkføreren har tid. Men Nkosi må ikke selv rette på opstillingen eller ved computerstyringen. Det irriterer ham. Han føler heller ikke, at værkføreren tager hans ideer om forbedring af opstillingen alvorligt. Det er som om, værkføreren ikke rigtig lytter, men bare kontrollerer kvaliteten, og om han opfylder sin kvote. Selv om Nkosi har gået i skole i mere end otte år, er det ikke let at forklare sig på engelsk, og værkføreren forstår ikke zulu. Ellers er denne værkfører ok. Nogle af de andre værkførere har det med at råbe grimt. De taler ikke respektfuldt til Nkosi, selv om han med sine 52 år er en ældre mand og den ældste af arbejderne. Nogle af værkførerne glemmer, at Sydafrika ikke længere er som i 80'erne, det er faktisk forbudt at forskelsbehandle folk. Arbejdsløsheden er stor, så de sorte arbejdere prøver at lukke ørene for ukvemsordene fra værkførerne og lade som ingenting. Når det er værst, arbejder de bare lidt langsommere eller undlader at fortælle om fejl på maskinen. Hvis de sorte arbejdere har lavet en fejl, er det sket, at de er blevet trukket i løn. Derfor undgår de fleste af de sorte arbejdere så vidt muligt at fortælle om problemer i produktionen, hvis det ikke er strengt nødvendigt.

Nkosi og flere andre sorte arbejdere har arbejdet på maskinfabrikken siden 80'erne og kan ikke rigtig få øje på, at forholdene på fabrikken har ændret sig. Der er stadig to omklædningsrum, et for sorte og et for indere, med to brusere hver. Men der er tre gange så mange sorte ansat. Ingen af de sorte har bad hjemme, så det tager lang tid at vente på hinanden. De sorte arbejdere synes, det er svært at sige noget til ledelsen, det skal gå gennem nærmeste værkfører. Flere af arbejderne er medlemmer af

fagforeningen, men de har ingen tillidsmand eller overenskomst. Ledelsen kan ikke lide fagforeningen.

Efter en times venten har værkføreren tid til Nkosis maskine og løser problemet på to minutter ved at justere opstillingen, præcis som Nkosi havde regnet med. Han ved problemet vil opstå igen, måske i morgen, måske om en uge. De har fået produktionen til at køre videre, men de har ikke løst problemet. For en del år siden lovede ledelsen Nkosi, at han måtte komme på kursus i CNC-drejebænke, så han ville kunne løse flere problemer på egen hånd. Han kom bare aldrig på kursus, selv om flere af de unge inderer har været det. Han føler ikke, at ledelsen og værkførerne har de samme forventninger til ham som til hans indiske kolleger, men han tror ikke, at han kan ændre på det.

I Sydafrika har produktionsvirksomheder ofte problemer med at lære af egne erfaringer og anvende disse til at opgradere produktionen og de teknologiske færdigheder. Nogle problemer skyldes mangel på udstyr eller færdigheder i arbejdskraften, andre skyldes sociale relationer i virksomhederne og den kulturelle kontekst. Sidstnævnte kaldes den menneskelige side af teknologiudvikling, en side der ofte overses. Flere forskere har undersøgt, hvorledes samfundet i tredjeverdenslande kan stimulere teknologisk udvikling på industrielt niveau (Bell & Pavitt 1997; Lall 1993 ff). Men betydningen af sociale relationer på teknologisk opgradering og læring internt i virksomheder i Afrika overses generelt (Kuada 2003).

Den indledende historie illustrerer forholdene for arbejderne i en typisk produktionsvirksomhed i metalindustrien i Sydafrika, og hvordan de menneskelige relationer hæmmer virksomhedens teknologiske performance. Virksomheder med hierarkisk ledelse bruger ikke de sorte arbejdes erfaring og viden til at forbedre produktionen, selv om de sorte arbejdere ønsker at deltage i løsning af tekniske problemer og at udvikle deres personlige færdigheder og produktionen. Frustration over uretfærdig behandling og etniske spændinger bevirker, at arbejderne ind imellem yder en bevidst dårlig indsats. Hvis sydafrikanske produktionsvirksomheder skal blive bedre til at udvikle produktionen og klare sig i den internationale konkurrence, er det nødvendigt at forbedre de menneskelige relationer internt i virksomhederne og se medarbejderne som en ressource med potentielt betydningsfulde erfaringer. Men det er ikke nemt at ændre de menneskelige relationer i de mange produktionsvirksomheder, som er forvaltet gennem kontrol og stadig er præget af apartheidtidens etniske opdeling (Granerud 2006; Jeppesen 2004).

For at forstå påvirkningen fra de sociale relationer er det nødvendigt at gå bag om den fysiske del af teknologiudvikling og se på, hvordan teknologi kan forbedres og opgraderes gennem organisatorisk læring. I en sydafrikansk kontekst er læringsmiljøet (Ellström 1992) påvirket af uddannelsesniveau og regeringens forskellige tiltag til at styrke industriel udvikling (se Jep-

pesens artikel i dette nummer af *Den Ny Verden*). Men læringsmiljøet er også påvirket af den virksomhedsinterne organisations- og ledelsesform og af etniske relationer genereret uden for virksomhederne.

Den indledende historie illustrerer, hvordan udveksling af erfaringer og viden påvirkes af den formelle organisering i virksomhederne og af de uformelle sociale relationer. I det følgende gennemgås, hvordan sydafrikanske virksomheder kan forbedre deres teknologiske udvikling gennem øget fokus på inddragelse af de ansattes viden og industrielle erfaringer og samspillet mellem medarbejderne. Først behandles ledelse og etniske spændinger i produktionsvirksomheder i Sydafrika,² derefter hvad der har betydning for skabelsen af et understøttende miljø for læring, og til sidst beskrives læringsmiljøet i tre mellemstore metalvirksomheder i Durbans omegn.

Ledelse og etniske spændinger

Hierarkiske og patriarkalske ledelsesformer er, som i andre afrikanske lande, almindeligt forekommende i produktionsvirksomheder i Sydafrika (Jeppesen 2004; Joffe et al. 1995; Kuada 2003; Marais 2001). Den typiske produktionsvirksomhed i metalindustrien er strikt hierarkisk opbygget og ledet gennem kontrol. Teknologisk opgradering finder hovedsageligt sted gennem investeringer i maskiner og udvikling af færdigheder i mellemledelsen (Granerud 2006; Kesper 1999). Undersøgelser viser, at hierarkiske ledelsesformer og ledelse, der bygger på kontrol, virker hindrende for læring. Sådanne ledelsesformer skaber snævre kommunikationskanaler og fremmer risiko for etablering af et arbejdsklima, hvor det er utrygt at udtrykke holdninger og påpege problemer i produktionen og hvor tillidsniveauet er lavt (Granerud 2006; Kuada 2003). Den indledende fortælling illustrerer et sådant arbejdsklima, hvor hierarkiske ledelsesformer hæmmer udveksling af viden og erfaring. Patriarkalsk ledelse er en hierarkisk ledelsesform med omsorgstræk, der kan fremme tillid gennem gensidige hensyn, men ikke fremme udveksling af viden. Betydningen af ledelsesform for virksomhedsudvikling er ofte overset i en ulandssammenhæng. Ikke desto mindre har netop virksomheder i ulande brug for at anvende deres ressourcer mest hensigtsmæssigt. Øget fokus på menneskelige relationer i tilknytning til teknologisk opgradering kan også forventes at forbedre virksomheders ydeevne i andre afrikanske lande (Kuada 2003).

Selv om apartheid blev ophævet i 1990, er Sydafrika stadig på mange områder et etnisk opdelt land, både hvad angår boligområder, faglig uddannelse og jobkategorier. Landets raceopdelte forhistorie påvirker relationer og forventninger mellem etniske grupper og giver ofte etniske spændinger i traditionelt drevne virksomheder. Sociale relationer i etablerede produktionsvirksomheder er i vid udstrækning også i dag præget af elementer fra apartheidperioden, som Nkosis historie viste.

Selvom der langsomt sker en opblødning af forholdene – fx er andelen af sorte i lederstillinger steget – er der på mellemederniveau ikke sket nævneværdige ændringer (Granerud 2006). Det følgende diskuterer, hvordan ledelsesform og etniske relationer påvirker teknologisk læring og opgradering i Sydafrikanske produktionsvirksomheder.

Et understøttende miljø for læring

Teknologisk opgradering og læring i virksomheder, og om den er elementær eller mere kreativ (Ellström 2001), afhænger af tilstedeværelse både af mentalt udfordrende udstyr og af de ansattes færdigheder og af mulighederne for og viljen til udveksling af viden og erfaring. Ledelsen beslutter, hvilke maskiner der skal købes, og hvilke kurser medarbejderne kan deltage i. Den bestemmer den formelle organisering og mulige kommunikationsveje, og hvorvidt der er en inddragende og samarbejdende tilgang til at udveksle viden og erfaring. De uformelle sociale relationer og organisationskulturen påvirkes af ledelsens formelle og uformelle praksis og af den industrielle og lokale samfundsmæssige kultur. De uformelle relationer indikerer, i hvilken udstrækning der i organisationen er tillid og respekt, og hvorvidt medarbejderne er motiverede for at udveksle viden og erfaring. Et understøttende miljø for teknologisk læring forudsætter både mentalt udfordrende vilkår og en understøttende organisationskultur (Granerud 2006).

Sydafrikanske virksomheder er præget af en højere grad af industrialisering og mere teknisk avanceret udstyr end andre afrikanske lande. Samtidig har befolkningen et relativt højt uddannelsesniveau i forhold til nabolandene. Men meget tyder på, at ledelsesformen og ledelsens lave forventninger til arbejderne og manglende fokus på etniske spændinger bevirker, at de fysiske og menneskelige ressourcer kun delvist anvendes i teknologisk opgradering af virksomheder. Den indledende fortælling viste, hvordan avancerede maskiner ikke genererer organisatorisk læring, hvis arbejdsopgaver og kommunikationskanaler er snævre, og organisationskulturen ikke fremmer inddragelse af de ansatte.

Ledelsen kan understøtte læringsmiljøet ved at fremme inddragelse, samarbejde og konsultering af alle ansatte og respekt for medarbejderne, så de er motiveret for at videregive erfaring og viden. Teknologisk opgradering og udvikling behøver et organisatorisk miljø, der samtidig understøtter forandring, opøvelse af færdigheder og udviklingsaktiviteter.

Læringsmiljøet i tre metalvirksomheder

I det følgende præsenteres essensen af et casestudie af tre mellemstore metalvirksomheder i Durbanområdet med forskellige ledelsesformer

for at illustrere, hvordan ledelsen kan hæmme eller fremme teknologisk opgradering i virksomheder. To af virksomhederne er typiske for produktionsvirksomheder og har hierarkiske ledelsesformer præget af kontrol, hvor den ene har patriarkalske træk, og den anden ikke har. Teknologisk opgradering er hæmmet i begge. Den indledende historie er inspireret af disse to virksomheder. Den tredje virksomhed er atypisk og har en afslappet, delegerende ledelsesstil, hvor alle medarbejdere har mulighed for at blive hørt. Teknologisk læring understøttes i denne virksomhed.

I alle tre virksomheder er hierarkiet i stor udstrækning etnisk opdelt og mellemlidelsens rolle er central for læringsmiljøet. I de to typiske virksomheder er ledelsen hvid, mellemlidelsen består af farvede eller indere, og arbejderne er overvejende af afrikansk herkomst med enkelte farvede og indere. Den tredje virksomhed er sort ejet, men dagligt ledet af en hvid og en sort *senior manager*. Mellemlidelsen er også her farvet.

Den *patriarkalsk ledede* virksomhed har avancerede teknisk udstyr og en organisationskultur præget af både frygt og omsorg, som resulterer i arbejderne med en passiv eller skeptisk tilgang til informationsudveksling og initiativer fra ledelsen. Samtidig udviser ledelsen en vis form for hensyn og omsorg for arbejderne. Hvad ledelsen anser for træning, opfatter arbejderne som irettesættelser og straf.

Den *hierarkisk ledede* virksomhed har nogle få avancerede maskiner. Organisationskulturen er her præget af stærk modstand mod ledelsen blandt arbejderne, med bevidst tilbageholdelse af viden. Arbejderne føler sig usikre i ansættelsen og ved ikke, om videregivelse af oplysninger kan blive anvendt mod dem. Ledelsen straffer arbejderne fejltagelser i produktionen ved at trække i arbejderne løn.

Som illustreret i den indledende historie er mellemlidelsens funktion i de hierarkiske virksomheder primært at kontrollere arbejderne. Der er forskellig grad af mistillid mellem ledelse og arbejderne, mest udtalt i virksomheden uden patriarkalske træk. De sorte arbejderne opfatter, at de bliver forskelsbehandlet, hvilket skærper etniske spændinger. I virksomheden uden patriarkalske træk bliver de sorte arbejderne ofte tiltalt i et groft uhøfligt sprog. Ledelsen i begge virksomheder har kun lille opmærksomhed på de problemer, de hierarkiske og etniske spændinger skaber for produktionen og for udviklingen af denne. De to typiske virksomheder har opgavespecifik træning af arbejderne, men prioriterer bredere træning af mellemlidelsen. Der foregår udveksling af erfaringer mellem ledelse og mellemlidelse, uden at de ansatte på gulvet inddrages. Virksomhederne viser, hvordan hierarkiske ledelsesformer hæmmer læring, men at den patriarkalsk ledede virksomhed er mindre hæmmende end den hierarkiske uden patriarkalske træk. Den patriarkalsk ledede har mere loyale medarbejdere, som udviser mindre modstand mod ledelsesinitiativer og større tryghed ved at dele viden. Håndtering af fejl og problemer i produktionen opfattes meget

forskelligt fra ledelses- og mellemlidelsesperspektiv og blandt arbejdere i begge virksomheder. Begåede fejl opleveres af arbejderne som noget, der straffes. Samtidig foregår en vis obstruktion af produktionen, mest udbredt i den virksomhed uden patriarkalske træk.

Den *uddelegerende virksomhed* har ingen avancerede maskiner, men avancerede opgaver. Den har en organisationskultur præget af tillid og afslappede relationer. Mellemlidelsen betragtes af arbejderne som støtte, når der opstår problemer i produktionen. Der er et tillidsfuldt miljø uden etniske spændinger. Der lægges vægt på høflig omgangstone med respekt for den enkelte, uddelegering af ansvar, lige muligheder for alle ansatte og gennemsigtighed i beslutninger. Der foregår en kontinuerlig træning af de medarbejdere, der har lyst. Arbejdere tager initiativ til at løse problemer i produktionen i fællesskab. De betragter mellemlidelsen som rådgivere og som hjælp, når der opstår fejl. Arbejderne forventer at de har indflydelse og kan medvirke til at ændre på utilfredsstillende forhold. Denne virksomhed viser, at det kan lade sig gøre at etablere en fladere og dynamisk arbejdsorganisering med tillid i en sydafrikansk sammenhæng.

Casene understøtter eksisterende teori (Ellström 2002), som fastslår, at udfordrende opgaver er vigtige for at skabe mulighed for læring, og at avancerede maskiner ikke genererer udfordrende arbejde og læring, hvis arbejdsopgaverne er snævre. Derimod kan brede og udfordrende arbejdsopgaver skabe læring i tilfælde, hvor maskinerne ikke i sig selv er avancerede. Hvorvidt teknologisk læring finder sted, afhænger af formelle fysiske og organisatoriske forhold såvel som af uformelle sociale relationer, investeringer i maskiner og træning. Men det uformelle miljø i virksomheden er afgørende for læringen, eftersom det bestemmer den enkeltes motivation og villighed til at involvere sig og til at dele viden og erfaringer. I de to hierarkisk ledede virksomheder er ledelsen ikke opmærksom på betydningen af det uformelle miljø og på, at virksomheder mister vigtig adgang til teknologiske forbedringer.

På grund af ledelsesform og uformelle sociale relationer udnyttes hverken de fysiske eller menneskelige ressourcer i den første virksomhed og de menneskelige ressourcer ikke i den anden til forbedring teknisk performance. De to første virksomheder har med andre ord et uudnyttet potentiale for forbedringer, som vil kunne frigøres ved ændring af organisationsstrukturen og ledelsesformen og ikke mindst ved forbedring af de uformelle relationer og etniske spændinger. Dette er ikke kun et problem, som findes i Sydafrika, men det formodes at være større her.

Den tredje virksomhed har balance mellem de teknologiske ressourcer og et understøttende læringsmiljø. Her kan forventes en udvikling af de teknologiske ressourcer og en teknologisk opgradering. Men en høj udnyttelse af de teknologiske ressourcer indikerer ikke et avanceret læringsniveau. Den tredje virksomhed har ikke avanceret læring, selv om

den har en høj udnyttelse af de teknologiske ressourcer, fordi dens fysiske udstyr er ikke tilstrækkeligt avanceret. Men investeringer i maskiner og træning kan forventes at have større effekt her.

Casestudiet viser også, at hierarkisk ledelse kan forstærke etniske spændinger, hvis der ikke tages hånd om dem gennem bevidst ligebehandling af medarbejderne. Meget tyder på, at der er svag anerkendelse af den negative påvirkning af organisatorisk læring fra hierarkiske og kontrollerende ledelsesformer hos ledelsen i mange sydafrikanske produktionsvirksomheder. Og tilsvarende mangler der indsigt i, at strafforanstaltninger over for fejl i produktionen medfører, at arbejderne forsøger at skjule fejl og misforståelser. De tre cases viser, at arbejdernes tilfredshed med deres vilkår afhænger i højere grad af deres mulighed for at forandre vilkårene end af forholdenes faktuelle tilstand. Samtidig viser studiet, at det er muligt at etablere understøttende læringsmiljøer og et produktionsmiljø, hvor arbejderne er dynamiske og initiativrige, og hvor der ikke er etniske spændinger.

Etniske spændinger eksisterer stadig i Sydafrika og behøver særlig opmærksomhed, hvis tilliden og grobunden for læring skal øges i virksomhederne. Casene demonstrerer, hvordan hierarkiske og etniske spændinger modvirker læring og påvirker produktiviteten negativt, når fejl bevidst ikke rapporteres, og viden tilbageholdes. Tillid understøtter læring gennem motivation for både at dele viden og erfaringer med kolleger og overordnede. Det er ikke afgørende for tillidsniveauet, hvilken etnisk tilknytning ledelsen eller mellemlidelsen har. Bevidst satsen på af en respektfuld omgangsform og gennemsigtighed i beslutningsprocesser, sammen med en vægtning af lige muligheder for alle, kan skabe tillid og modvirke etniske spændinger i sydafrikanske virksomheder og hermed forbedre mulighederne for teknologisk opgradering. Men etablering af en afslappet og tillidsfuld organisationskultur er krævende og kræver langsigtede strategier i virksomheder med lavt tillidsniveau.

Konklusion

Mange sydafrikanske produktionsvirksomheder har problemer med at udvikle sig teknologisk og med deres performance. Denne artikel illustrerer gennem den indledende fortælling og den efterfølgende teoretiske diskussion, hvordan og hvorfor hierarkiske og kontrollerende ledelsesformer ikke formår at inddrage viden og erfaringer fra alle ansatte eller at modvirke negative sociale og etniske relationer fra apartheidperioden. En organisation med mistillid er kendetegnet ved ansatte, der ikke frivilligt videreformidler information og erfaring. Hierarkisk ledelse synes at styrke mistillid og er uegnet til at løse skeptiske og spændingsfyldte relationer mellem etniske grupper. Et understøttende miljø for teknologisk opgradering og læring forudsætter en virksomhedsledelse, der opbygger

tillid, og organisatoriske strukturer, der fremmer samarbejde. De uformelle relationer er afgørende for arbejdernes engagement og motivation for deltagelse i videndeling. Artiklen peger på, at et understøttende og tillidsfuldt læringsmiljø er knyttet til uddelegerende ledelsesformer med vægt på behandling af ansatte som lige og værdifulde, og at det er muligt at etablere et sådant miljø under sydafrikanske forhold.

Etablering af et understøttende miljø for teknologisk opgradering for virksomhederne i Sydafrika er specielt krævende, fordi de er nødt til også at arbejde for at skabe tillid gennem at mindske hierarkiske og etniske spændinger, og betydningen heraf synes ikke at være almindelig anerkendt blandt ledere i sydafrikanske produktionsvirksomheder. Et større fokus på betydningen af ledelsesformer og en tillidsfuld organisationskultur i industripolitiske tiltag vil kunne styrke teknologisk læring og opgradering og dermed forbedre produktions- og konkurrenceevne i Sydafrikanske produktionsvirksomheder.

Betydningen af formelle såvel som uformelle forhold og hierarkiske ledelsesformer og etniske spændingers negative påvirkning af virksomhedens teknologiske udvikling forventes også at være relevant i andre afrikanske lande, også selv om de etniske spændinger har en mindre betydning end i Sydafrika.

Lise Granerud har skrevet ph.d. om udviklingsproblemer i sydafrikanske virksomheder og er forsker på Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Noter

¹ Historien er inspireret af Van Maanen (1988) og Yannow og Mary Jo Hatch (2003), hvor forskeren skaber en ny konstrueret fortælling ud fra fortolkning af de undersøgte subjekter. Historien bygger på en fortolkning af etnografisk inspireret feltundersøgelser (Geertz 1973; Hirsh & Gellner 2001; Van Maanen 1988) af metalvirksomheder i Durbanområdet i forbindelse med min ph.d. Forståelsen af situationen og problemerne i disse virksomheder bygger også på forfatterens for-forståelse genereret gennem erfaringer fra teknisk træning i en tilsvarende kultur og erfaringer som faglært og leder inden for metalindustrien. Dertil er lagt forståelsen af virksomhederne fra min mandlige zulu forskningsassistent, Busani Ngcaweni. Forståelsen af et understøttende miljø for virksomhedsintern læring følger Ellström (1992).

² De beskrevne problemer forventes at være udbredte i produktionsvirksomheder, med mulig relevans for andre virksomheder, som stadig i stor eller i en vis udstrækning er hierarkisk ledet.

Litteratur

Bell & Pavitt. 1997. I *Technology, globalisation and economic performance*, eds. Archibugi & Michie. Cambridge University Press

Ellström, Per-Erik. 1992. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Ellström, Per-Erik. 2001. Integrating learning and work: problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly* vol. 12, no. 4

Geertz, Clifford. 1973. *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books

Granerud, Lise. 2006. *Exploring learning. Technological learning within small manufacturers in South Africa*. Ph.D. Series 16-2006. Copenhagen: Copenhagen Business School

Hatch, Mary Jo & Dvora Yanow. 2003. Organization theory as interpretive science. I *The Oxford handbook of organization theory*, eds. Haridimos Tsoukas & Christian Knudsen. Oxford: Oxford University Press

Hirsh, Eric & David D. Gellner, eds. 2001. *Inside organizations. Anthropologists at work*. Oxford: Berg International Publishers Ltd.

Jeppesen, S. 2004. *Environmental practices and greenings strategies of small manufacturing enterprises in South Africa: a critical realist approach*. Ph.D. Series 11-2004. Copenhagen: Copenhagen Business School

Joffe et al. 1995. *Improving manufacturing performance in South Africa. The report of the industrial strategy project*. Rondebosch: University of Cape Town Press; Ottawa, ON: International Development Research Centre

Kesper, Anna. 1999. *Small and medium-sized metalworking companies in Witwatersrand: facing the global challenge*. Paper presented at the 1999 TIPS Annual Forum, Johannesburg

Kuada, John. 2003. Impact of social ties on innovation and learning in the African context. I *Putting Africa first. The making of African innovation system*, eds. Mammo Muchie, Peter Gammeltoft, Bengt-Åke Lundvall. Aalborg: Aalborg University Press

Lall, Sanyaya. 1993. What will make South Africa internationally competitive? Aspen/IDASA Conference on South Africa, International Economic Relations in the 1990s

Lall, Sanyaya. 1993. Understanding industrial development. *Development and Change* vol. 24, no. 4

Lall, Sanyaya, ed. 1999. *The technological response to import liberalisation in Sub-Saharan Africa*. London: MacMillan

Lall, Sanyaya. 2000. *Skills, competitiveness and policy in developing countries*. QEH Working Paper Series QEHWPS46. <http://www.qeh.ox.ac.uk/RePEc/qeh/qehwps/qehwps46.pdf>, 10.04.2007

Lall, Sanyaya & Carlo Pietrobelli. 2002. *Failing to compete. Technological development and technology systems in Africa*. Cheltenham: Edward Elgar

Marais, H. 2001. *South Africa: Limits to change. The political economy of transformation*. London: Zed Books; Cape Town: University of Cape Town Press

Schein, Edgar. 1999. Three cultures of management: the problem of managing across conceptual boundaries. I *Renewing Governance*, ed. Sten A. Rosell. Oxford: Oxford University Press

Van Maanen, John. 1988. *Tales of the field. On writing ethnography*. Chicago and London: The University of Chigago

