

De uitdaging om wereldwijd te coördineren

Een studie naar de implicaties op het vlak van werk en loopbaan

Cappellen, T. 2008. *Worldwide coordination in a transnational environment: An inquiry into the work and careers of global managers*. Doctoral dissertation, KU Leuven. Promotor: Prof. Dr. Maddy Janssens.

Cappellen, T. & Janssens, M. (in press). Global managers' career competencies. *Career Development International*.

Janssens, M. & Cappellen, T. 2008. Contextualizing Cultural Intelligence: The Case of Global Managers. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.) *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*: 356-371. Armonk: M.E. Sharpe.

In recente internationale HRM-literatuur wordt tegenwoordig de aandacht gevestigd op nieuwe en flexibele vormen van internationaal werk zoals zakenreizigers, korte of pendelopdrachten. Daarbij werd echter vaak vergeten dat globalisering niet alleen een verhoogde internationale flexibiliteit vraagt, maar ook een gewijzigde verantwoordelijkheid. Steeds vaker nemen mensen een coördinerende rol op die ervoor moet zorgen dat het bedrijf een globaal geïntegreerd netwerk is dat kan steunen op de competitieve voordelen van alle delen van de organisatie, waar ook ter wereld verspreid. In dit doctoraatsonderzoek worden deze werknemers bestudeerd in drie empirische artikels. In wat volgt bespreken we deze 'globale' managers theoretisch, situeren we het onderzoek, stellen de bevindingen voor en sluiten af met een overkoepelende conclusie.

Globale manager

Hoewel er nog geen eenduidige definitie voor globale manager bestaat, gebruikt het doctoraat deze term om werknemers met een wereldwijd coördinerende verantwoordelijkheid te benoemen. Gebaseerd op louter conceptuele definities beschouwt het doctoraat een globale manager als iemand met een wereldwijde coördinerende verantwoordelijkheid die de zakenwereld bekijkt vanuit een wereldwijd perspectief, lokale en potentieel tegenstrijdige eisen in de globale omgeving kan balanceren en daarbij competent is om met verschillende culturen tegelijkertijd te werken.

Een dergelijke definitie is van belang omdat ze duidelijk omschrijft wat deze nieuwe verantwoordelijkheid inhoudt, maar ook om wat ze niet inhoudt. Zo zijn er duidelijke verschilpunten met 'expatriates' die vanuit een hoofdkantoor werken en daarvoor vanuit een duidelijk hiërarchische positie van culturele dominantie met mensen uit één bepaalde cultuur samenwerken. Daarnaast spreekt de definitie zich ook niet uit over de frequentie en wijze waarop interacties met het buitenland plaatsvinden, dit in tegenstelling tot andere flexibele internationale werkvormen als zakenreizigers (dag- of weekverblijf), pendelaars (systematische verblijven van één week) of korte opdrachten (verblijf in het buitenland korter dan twee jaar). Globale managers moeten dus niet noodzakelijk naar het buitenland reizen of er verblijven; ook andere dan face-to-face interacties kunnen maken dat werknemers als globale manager werken.

De studie

Het onderzoek vond plaats in drie bedrijven die werken in een transnationale omgeving. De sectoren in een dergelijke omgeving worden typisch gekarakteriseerd door een hoge mate van globale integratie in combinatie met lokale aanpassingen, waardoor coördinatie tussen de verschillende vestigingen noodzakelijk is. In elk bedrijf werden telkens vijftien werknemers geïnterviewd die een wereldwijde coördinerende verantwoordelijkheid dragen.

Slechts zes deelnemers uit de steekproef van 45 respondenten waren vrouwelijk en de meerderheid (41) had de Belgische nationaliteit. Andere deelnemers waren Indisch, Luxemburgs, Frans of Nederlands. De gemiddelde leeftijd bedroeg veertig jaar en de functionele domeinen waarbinnen de respondenten werkten varieerden van onderzoek en ontwikkeling (R&D), HRM, verkoop en marketing, tot productie. Het interview behandelde verschillende topics zoals loopbaan, internationale ervaring, en de combinatie van werk met het gezinsleven.

Wereldwijde coördinatie

Wat houdt een wereldwijde coördinerende verantwoordelijkheid nu precies in? In de eerste plaats ka-

rakteriseren globale managers hun werk aan de hand van twee belangrijke uitdagingen: het ontwikkelen van een 'global mindset' en het coördineren vanop een afstand. Omwille van de transnationale omgeving waarin gewerkt wordt, is het noodzakelijk dat werknemers verder kunnen denken dan hun eigen lokale belangen en vanuit een wereldwijd perspectief leren handelen. Globale managers trachten die 'global mindset' aan hun collega's aan te leren door continu te wijzen op het globale belang van hun acties. Een bijkomende uitdaging vormt het feit dat medewerkers op verschillende plaatsen ter wereld werken en daardoor niet altijd op een directe manier kunnen benaderd worden. Dit brengt bijvoorbeeld met zich mee dat globale managers nieuwe vormen van controle moeten aanwenden, omdat ze onmogelijk fysiek kunnen controleren of het werk gedaan werd. Anderzijds betekent het ook dat er zeer duidelijke en expliciete boodschappen gecommuniceerd moeten worden, zodat er geen misverstanden ontstaan rond de uit te voeren taken.

In de tweede plaats beschrijven globale managers hun werk ook als multicultureel. De deelnemers aan het onderzoek beschouwen hun werk als 'echt internationaal' omdat ze voortdurend geografische en culturele grenzen overschrijden. En hoewel die korte ontmoetingen hen niet toelaten om alle culturen diepgaand te leren kennen, laat het hen wel toe zich bewust te worden van culturele verschillen en te leren hun eigen culturele assumpties naar de achtergrond te verschuiven. De meerderheid geeft aan dat iets meer ondersteuning vanuit de organisatie op dat vlak welkom zou zijn. Want in tegenstelling tot expatriates die op dat vlak uitgebreid getraind worden, staan globale managers nog vaak in de kou vanwege hun vaste standplaats.

Ten derde verwijzen globale managers naar het gebruik van nieuwe communicatietechnologieën zoals videoconferentie omwille van de geografische spreiding van hun team. Maar ze wijzen er ook op dat regelmatige fysieke ontmoetingen onontbeerlijk zijn in de opbouw van een degelijke werkrelatie.

Dit alles brengt tenslotte met zich mee dat globale managers over een sterk organisatietalent moeten beschikken. Door frequente afwezigheden krijgen globale managers te maken met een stapel

werk die telkens bij terugkeer ligt te wachten. Bovendien betekent communicatie met andere werkdelen dat er rekening moet gehouden worden met tijdszones waardoor interacties goed gepland moeten worden. Dit alles heeft dan ook zijn invloed op het gezinsleven. Om met iedereen wereldwijd te kunnen communiceren moet er vaak buiten de kantooruren gewerkt worden. Hoewel dat maakt dat globale managers de klok rond zouden kunnen werken, betekent het ook dat ze door een goede organisatie zeer flexibel kunnen werken en zinvolle tijd met het gezin kunnen doorbrengen.

Loopbaan

Eerder dan een door de organisatie vooropgesteld loopbaanpad, worden loopbanen vandaag beschouwd als een opeenvolging van ervaringen waarvoor men zelf verantwoordelijkheid draagt en op die manier competenties genereert. In het tweede artikel van het doctoraat worden loopbaancompetenties bestudeerd in de specifieke werk- en loopbaancontext van globale managers. Eerder onderzoek geeft immers aan dat dit soort competenties sterk bepaald wordt door de werkcontext.

De *knowing-why competenties* zijn gerelateerd aan iemands' identificatie met het werk of de persoonlijke betekenis die het werk voor iemand heeft. Ze zorgen ervoor dat het werk als zinvol beschouwd wordt en maken dat mensen vol energie hun werk uitvoeren. In het doctoraatsonderzoek bij globale managers vinden we zes van deze loopbaancompetenties terug die de voornaamste waarden van globale managers in hun loopbaan aanduiden: de balans tussen werk en privé, internationale blootstelling, professionele identificatie, beslissingscentrum, loopbaanprogressie en de zoektocht naar uitdagingen.

De *knowing-how competenties* weerspiegelen functie-specifieke kennis en skills die tijdens de loopbaan ontwikkeld worden en zowel voor de organisatie als de globale manager zelf nuttig zijn. Die laatste ontwikkelt immers een uitgebreide kennisbasis die niet alleen zeer ruim is, maar ook flexibel kan ingezet worden, dus ook in andere organisaties. Daardoor vergroot het individu zijn kans op nieuwe

opportuniteiten waarvoor hij/zij onmiddellijk inzetbaar is. In het onderzoek bij globale managers vinden we twee soorten van dit soort competenties terug. Enerzijds verwerven respondenten operationele skills, die gaan van financiën of verkoop tot eerder geografische kennis of people management skills. Anderzijds genereert een functie als globale manager ook een betere algemene kennis van zaken.

Knowing-whom competenties ten slotte verwijzen naar loopbaanrelevante netwerken. Het gaat niet alleen om professionele netwerken maar ook om andere netwerken die relevant kunnen zijn/worden in het verloop van de loopbaan, omdat ze bijvoorbeeld nieuwe contacten kunnen opleveren of opportuniteiten aanduiden. Het onderzoek toont aan dat globale managers zowel op professionele als persoonlijke netwerken beroep doen, hoewel het laatste type slechts in beperkte mate relevant geacht wordt voor de loopbaan.

Niet alleen identificeert deze studie de verschillende loopbaancompetenties in de specifieke werkcontext van globale managers, ze vervolledigt de theorie rond loopbaancompetenties ook door empirisch aan te duiden dat elk type competentie zich anders verhoudt tot loopbaanontwikkeling. Zo weerspiegelen *knowing-why* competenties de waarden die men *zoekt* in een bepaalde functie of job, terwijl *knowing-how* competenties eerder weergeven welk type kennis *gegenereerd* wordt uit een functie als globale manager. *Knowing-whom* competenties ten slotte worden door globale managers eerder aangehaald als de netwerken die men *gebruikt* om een functie als globale manager te bereiken.

Culturele Intelligentie

Culturele Intelligentie (CQ) werd gelanceerd om beter te leren begrijpen waarom sommige individuen effectiever zijn in het omgaan met cultureel diverse situaties dan anderen. Tot nu toe bleef het echter bij een theoretische benadering van het begrip en werd op basis van een onderzoek bij MBA-studenten een schaal ontwikkeld die CQ moet meten. Het doctoraatsonderzoek vormt een van de eerste empirische studies van CQ, waarin de vier dimensies van CQ en hun respectievelijke indicato-

ren zoals opgenomen in de CQ-schaal, onderzocht worden bij globale managers.

De *cognitieve dimensie* van CQ refereert naar iemands' kennis van specifieke normen, praktijken en conventies van verschillende culturen. Het gaat om iemands' capaciteit om de gelijkenissen en verschillen in culturele situaties te kunnen identificeren op een zodanige manier dat cultureel aangepast gedrag vertoond wordt. De globale managers in de studie erkennen het belang van culturele kennis, zeker wat betreft taal en geschiedenis, maar refereren ook naar het feit dat zij in hun functie vooral specifieke kennis van managementstijlen kunnen gebruiken. Bovendien stellen ze ook de mogelijkheid om diepgaande culturele kennis te verwerven in vraag, gegeven de manier (tijdsperiode en frequentie) waarop zij met verschillende culturen in contact komen.

De *metacognitieve dimensie* verwijst naar iemands' cultureel bewustzijn tijdens interacties met anderen die een verschillende culturele achtergrond hebben. Globale managers vinden deze dimensie van CQ belangrijker dan de cognitieve dimensie, gegeven het feit dat ze zichzelf niet in staat achten om een diepgaande en gedetailleerde kennis te verwerven van verschillende culturen. Eerder dan te leren over andere culturen, geven de deelnemers aan het onderzoek aan hoe ze zich bewust leren zijn van hun eigen culturele assumpties en die naar de achtergrond proberen te verschuiven in een culturele interactie.

De *gedragmatige dimensie* van CQ verwijst naar de flexibiliteit waarmee iemand zijn/haar gedrag kan aanpassen in een interactie met mensen uit een verschillende culturele context. Globale managers vinden die flexibiliteit belangrijk en benadrukken daarbij de openheid waarmee je een culturele interactie best benadert. Zelf gaan ze echter verder door hun managementstijl daadwerkelijk aan te passen. Daarbij gebruiken ze concrete tactieken, zoals een persoonlijke benadering, focus op onmiddellijk zichtbare culturele artefacten of het gebruik van lokale informanten. Verder benadrukken ze het belang van luisteren en tijd in cross-culturele interacties. Tenslotte benadrukken ze ook de keuze van een geschikt communicatiemiddel: e-mail kan bijvoorbeeld best vermeden worden in het overbrengen van gevoelige boodschappen.

De *motivationale dimensie* tot slot weerspiegelt iemands' capaciteit en motivatie om culturele kennis toe te passen en daardoor een cultureel gepast antwoord te genereren. De globale managers in de studie vermelden dat ze ervan genieten om te communiceren met mensen uit een andere culturele achtergrond en dat ze zich vrij zeker voelen in die interacties. Ze appreciëren de grote verscheidenheid aan culturen in hun werk waardoor ze de wereld als hun werkplaats kunnen beschouwen.

Besluit

In dit doctoraatsonderzoek wordt getracht ons begrip van een nieuwe, vaak voorkomende, vorm van internationaal werk uit te breiden. Vandaag de dag wordt de term 'globaal' makkelijk in de mond genomen, hoewel die zeer verschillende ladingen kan dekken. In het doctoraat komen bijvoorbeeld drie verschillende betekenissen van globaal aan bod: geografisch, cultureel en intellectueel.

Ten eerste werken globale managers op verschillende geografische locaties, waardoor ze verschillende communicatiemiddelen moeten gebruiken en regelmatig korte zakenreizen ondernemen. Die geografische spreiding houdt ook in dat ze in verschillende tijdszones werken, waardoor ze volgens een 24-uur tijdschema moeten denken en handelen. Bovendien heeft die geografische spreiding ook een belangrijke invloed op het privéleven, omdat globale managers vaak buiten kantooruren werken. Anderzijds hebben ze ook een zekere autonomie en vrijheid in het organiseren van hun werk, zodat de impact op het privéleven beperkt kan worden.

In de tweede plaats heeft globaal ook een culturele betekenis, gezien de multiculturele context waarin globale managers werken. Hoewel ze slechts kort maar frequent contact hebben met collega's uit andere culturen zijn globale managers uit onze studie erg gemotiveerd om over culturele grenzen heen te werken. Ze zoeken dan ook proactief naar opportuniteiten die multiculturele contacten inhouden. Bovendien verwijst de culturele betekenis van globaal ook naar het feit dat globale managers zich meer bewust worden van hun eigen culturele ach-

tergrond en assumpties en zich daarvan trachten te distantiëren in hun culturele interacties.

Tot slot wijst onze studie ook naar een intellectuele betekenis van globaal. Globale managers moeten immers ook in staat zijn om op een globale manier te denken en daarbij de verschillende lokale visies te integreren in één globaal perspectief. Deze betekenis verwijst dan ook naar de globale mindset die globale managers zelf nodig hebben en trachten te bewerkstelligen bij hun collega's.

Tineke Cappellen
Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie
Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen
Katholieke Universiteit Leuven