



■ Gerard van der Molen

Hr in de wereld van internationalisatie 3.0

De dood van de expat

Ik spreek Ron Meyer bij hem thuis in Rotterdam over het gevaar van managementtoerisme, waarbij je relatief kort bij een werkmaatschappij op bezoek bent en verdere contacten via video- of audioconferencing verlopen. Je denkt dat je internationale verschillen snapt, terwijl dat in werkelijkheid niet zo is. En toch moet er een gedeelde internationale cultuur komen, aan een gedeelde strategie worden gewerkt en cross-border learning worden vormgegeven. Hoe gaan we al die dingen doen op het moment dat mensen minder mobiel zijn?



Ron Meyer is managing director van het Center for Strategy & Leadership en Professor of Corporate Strategy bij de TIAS Business School, onderdeel van Tilburg University. Ron is naast boardroom-consultant onder andere auteur van het studieboek 'Strategy - Process, Content, Context', dat op meer dan 200 business-schools wereldwijd in gebruik is.

Ron stelt dat internationalisatie van organisaties, door middel van het rondpompen van expats, zijn langste tijd heeft gehad; expats die als het ware als 'lijm' fungeerden tussen de verschillende internationale onderdelen van een onderneming. Die werkmaatschappijen moeten nu zelf de culturele kloof dichten en dat vinden ze lastig.

Als je het hebt over expats die als lijm functioneren, wat is dat dan die lijm?

"Internationale organisaties hebben, nog veel meer dan nationale, het probleem van verzuiling. Ik denk dat iedereen herkent dat je in een wat grotere organisatie vaak niet weet wat er op een andere verdieping gebeurt. Nu zit je niet alleen in verschillende gebouwen, maar ook in verschillende landen, settings en culturen en je komt elkaar nooit tegen. Die culturele kloof begint overigens bij het letterlijk elkaar niet verstaan. We denken dat

we allemaal Engels spreken, maar zelfs als ik de woorden kan verstaan, dan weet ik de bedoeling daarachter niet en de context al helemaal niet. Deze internationale verzuiling is niet nieuw. Internationalisatie 1.0 gaat terug naar de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC). Op het kolonialisme geënte organisaties hadden een heel goed model: stuur redelijk intelligente mensen als de eerste expats naar de koloniën en geef ze de vrijheid om het lokaal te regelen. En dan hoorde je één of twee keer per jaar van ze. Eigenlijk is dat het model geweest dat tot op tien, twintig jaar geleden nog steeds, zeker door Nederlandse organisaties, werd aangehangen. Dat zit heel diep in de genetische code: stuur niet teveel vanuit het hoofdkantoor, maar zorg dat ze wel goede cijfers schrijven en geld terugsturen."

Wat bedoel je met de genetische code?

"Ergens diep van binnen bij de meeste Nederlanders is dit nog steeds een geprefereerd model: 'wie zijn wij nou om iets op te dringen. Laten we gewoon een goeie vent sturen, laat 'm maar lokaal een beetje kijken.' Een neiging om heel veel ruimte te geven. Model 1.0 heeft als voordeel dat je de lokale aanpassing heel goed kunt doen, maar je gaat in elk land op een andere manier aanpassen. En dan heb je geen schaalvoordelen. Internationalisatie 2.0 daarentegen, is door de neo-imperialisten bedacht: stuur iemand ergens naartoe en we gaan het op onze manier doen, want wij weten het namelijk beter. Dus je ziet tot op de dag van vandaag bij Amerikaanse en Japanse organisaties dat ze mondiaal qua reikwijdte zijn, maar Amerikaans of Japans blijven. Dat is ook een expat-gedreven model, maar die expat heeft een veel korter lijntje en moet ook een culturele vertaalslag maken. Niet om een compromis te sluiten, maar om de lokale collega's te vertellen hoe het moet. Echter, hoe meer lokale aanpassingen je nodig hebt, hoe minder goed dat model werkt. Beide

modellen hebben heel lang naast elkaar bestaan.”

Model 1.0 bestaat niet meer?

“In markten waar schaalvoordelen dominant zijn, wordt die 1.0 omgekegeld. Maar in een aantal markten is lokaal aanpassen wel erg belangrijk, zoals bij FMCG (*fast moving consumer goods*) of diensten. En dan kom ik bij internationalisatie 3.0: lokale aanpassingen plus schaalvoordelen. Dat betekent dat ik én lokale intelligentie nodig heb én samen moet werken met de rest van de organisatie om de mondiale schaalvoordelen te krijgen.”

Dat is waarschijnlijk makkelijker te regelen vanuit de 1.0 dan vanuit de 2.0?

“Ja. Grofweg denk ik dat het makkelijker is om *locally intelligent people* over grenzen heen te leren samenwerken. Waarbij ze een stukje van hun vrijheid moeten opgeven en als internationaal team moeten opereren. Als je vanuit model 2.0 met een dominant hoofdkantoor lokale intelligentie moet gaan opbouwen, is dat lastig. Elke keer komt het hoofdkantoor met demotiverende betweters.”

De verwachtingen zijn heel moeilijk te managen.

“Ja. ‘Je krijgt de dichtermaatschappij die je verdient.’ Lokale jaknikkers. En dan denk men op hoofdkantoor: ‘Jongens, neem lokaal eigenaarschap.’ En dan doen ze het niet en dan moet er toch maar weer een Amerikaan naartoe gestuurd worden. Want die ‘lokalen’, dat lukt helemaal niet. Maar dat heb je zelf in de hand gewerkt. Nu gebeurt er een aantal dingen waardoor model 3.0 toch datgene is waar je als organisatie naartoe zal moeten: lokaal aanpassen en internationale schaalvoordelen creëren. Een *transnational organization*: er is geen sterk centrum, maar je werkt in een grensoverschrijdend netwerk. En wat voor lijm heb je dan nodig? Dat was de vraag waarmee je begon. Ik moet nog even

verder met deze aanloop, voordat ik die vraag kan beantwoorden.

Een van de vier anti-expattrends die we nu zien, is deze: de waardepropositie die wordt verkocht, is in toenemende mate een bundeling van een product of dienst, met allerlei aspecten daaromheen. Die beleving moet toch vaak lokaal worden gecreëerd, het is veel meer dienstverlening. En diensten zijn veel gevoeliger voor cultuurverschillen: wat jij een positieve beleving vindt, wat jij waardevol vindt. En ik geloof er heilig in dat de cultuurverschillen niet minder worden. Het ziet er alleen maar aan de oppervlakte zo uit,

Ik vind dat hr-mensen gemiddeld gezien te bescheiden zijn

maar de wereld is geen eenheid. Dan is er een tweede beweging en wel aan de mensenkant. Mensen willen niet meer langdurig in het buitenland wonen. Die mensen vinden we steeds minder. De belangrijkste reden daarvoor is dat we steeds meer koppels krijgen met *dual careers*. Die mensen worden steeds minder mobiel en zijn minder bereid om alles voor de carrière van een van de twee op te geven.”

We kunnen elkaar toch ook gewoon bellen, skypen en mailen?

“Dus wordt er gezegd: ‘Maar waarom is het eigenlijk nog nodig om te gaan verhuizen?’ Er is onwilligheid van mensen om te verkassen, het wordt ook heel erg duur en een van de redenen dat we iemand stuurden, was dat er lokaal geen talent was. Maar in welke landen heb je tegenwoordig nu geen talent

meer? Dit is de derde trend: steeds meer lokaal potentieel. En ten slotte – en dat is het vierde element – is er concurrentie op innovatie. Als je als concern zo snel mogelijk wilt innoveren, moet je proberen in heel veel landen tegelijkertijd te innoveren. En dan de innovaties intern delen in het bedrijf brengen, want als je op twintig plekken kunt innoveren, kun je twintig keer zo snel. Maar dan moet je wel een mogelijkheid hebben om het uit te wisselen. Dus je moet als een netwerk kunnen samenwerken, om sneller te innoveren dan de anderen. Een internationaal bedrijf dat echt op die manier transnationaal kan innoveren, gaat winnen.

Dan komen we nu bij de vraag over de 'lijm'. We hebben dus sterke lokale dochtermaatschappijen nodig, die onderling goed met elkaar moeten gaan samenwerken. In de 1.0 en 2.0 was het de expat die de schakel vormde, die de culturele brug bouwde tussen centrum en periferie; het was een *hub-and-spoke-systeem*. Maar mensen willen niet meer jarenlang de wereld rond. En het is gigantisch duur. Daarnaast duurt het jaren voordat die expat echt werkelijk de lokale vertaalslag kan maken. Maar nu hebben we een netwerk, iedereen praat met iedereen, er is geen dominante nationale cultuur meer. Maar je moet wel de anderen snappen. We hebben geen rondreizend managementcircus meer, maar we moeten wel als netwerk goed blijven functioneren. Overigens ga ik niet pleiten tegen internationale carrières; ik denk dat we nog steeds een aantal mensen kunnen laten circuleren. Maar ons model kan er niet helemaal op gebaseerd zijn."

Wat moet een Nederlandse hr-manager doen als hij of zij geconfronteerd wordt met die internationalisatie 3.0?

"Nou, laten we het als een kans zien. Een Nederlandse organisatie heeft vaak al wat meer respect voor buitenlandse vestigingen,

dan bedrijven uit andere landen. Soms een beetje teveel respect."

Ja?

"Nederlanders zijn – en dan ga ik veralgemeniseren en dat is een beetje gevaarlijk – eigenlijk anarchisten. Ze weten het allemaal beter, ze laten zich niks vertellen en zo gauw als iemand zegt: 'Je moet het zo doen', gaan ze dwarsliggen. Maar juist door die vrijgevochtenheid waarderen we dat iemand anders lekker z'n eigen ding gaat doen. Ergens hebben we daar wel respect voor. En dan ben je wat terughoudender om dingen gewoon op te leggen. Maar je moet niet bang zijn om te zeggen: 'We gaan jou geen inhoudelijke dingen opleggen vanuit Nederland, maar wel dat je lid bent van het team. Je gaat je niet losmaken van het netwerk. Je moet meedoen.' Dus je stuurt op het proces: we doen het 'samen, tenzij'. En als jij je los wilt maken uit de familie, dan moet je echt met goede bewijzen komen, want anders moet je toch met de familie mee.

Terug naar wat we moeten doen: van elkaar leren, dus decentraal innoveren, maar wel weer gezamenlijk delen. Hoe zorgen we ervoor dat we met elkaar uitwisselen wat we gezamenlijk leren? Hoe zorgen we ervoor dat we met elkaar dezelfde taal en cultuur delen, dat we elkaar snappen? Dat zal in toenemende mate niet meer gaan door middel van een rondreizend vreemdelingenlegioen op basis van driejarige contracten. Dat zul je langzamerhand moeten reduceren, of helemaal afbouwen. Je zult veel meer lokale mensen voor lokale klussen moeten hebben en die laten aanhaken, door ze drie maanden naar Nederland te halen in een soort snelkookpan 'hoe werkt ons concern'. En daarna terugsturen, om het lokaal voor elkaar te krijgen. Vervolgens moeten we tijdens de rit wel werken aan *cross-border teambuilding*. Je kunt geen team bouwen als je elkaar niet

ontmoet. Dat betekent dat we ze een of twee keer per jaar bij elkaar moeten brengen. Dat we samen over de inhoud praten, dat we een gezamenlijke strategie ontwikkelen en tegelijk daarmee ook het team opbouwen.”

Want je moet elkaar zien? Is Skype is niet genoeg?

“Skype is fantastisch ter ondersteuning. Alleen bouw je met Skype geen warme band met iemand op. We blijven mensen. Organiseer teambuilding. En niet door hutten of vloten te bouwen, wat een verschrikkelijke manier. Laat mensen samen strategie bepalen! Samen nadenken over dingen die ons samen aangaan en dan moeten we samen worstelen en samen merken hoe we anders tegen zaken aankijken. Dat geldt ook voor competentieontwikkeling. We willen innoveren, verbeteren en leren. We willen concurreren met de ander. We moeten sneller zijn. Dus ik moet mensen ook bij elkaar brengen over de *learning agenda*. En misschien *competence circles* hebben over landsgrenzen heen. Op elk van de functionele gebieden heb je een internationale strategie nodig. Wat is het beleid, wat moet gezamenlijk worden gedaan, wat moet lokaal? Er moet een internationaal organisatiemodel worden bepaald. Vervolgens kunnen ze het hebben over *best practices* en hoe die met elkaar gedeeld kunnen worden.”

Andere afdelingen bepalen de internationale strategie, toch niet hr?

“Nou – en dat is mijn strategische achtergrond – ik vind dat hr-mensen gemiddeld gezien hierin te bescheiden zijn.”

Want?

“Vroeger was het nog p&o, personeel en organisatie, en op de en of andere manier is het nu personeel. Zonde! Hr moet juist leidend zijn in het bouwen van de internationale organisatie. Dus pak die organisatie

verantwoordelijkheid terug en kom daarmee dus ook aan tafel bij de board.”

Hoe doe je dat?

“Ik zou één tweesporenbeleid voeren. Spoor een is het beïnvloeden van de strategische koers van de organisatie: je moet beginnen met het verkopen van het juiste organisatiemodel. Dus aangeven dat een netwerkmodel veel effectiever is. En je moet proefballonnetjes oplaten, de discussie aangaan – leiderschap is verleiderschap. Zoek medestanders, draag de boodschap uit, draag een visie uit en ga er alvast naar handelen, want dan krijg je *quick wins*.

Leiderschap is ‘verleiderschap’

En je moet je carrièrepaden anders gaan inrichten, *dual careers* beter bedienen, betere recruitmentvermogens hebben in de dochtermaatschappijen, selecteren op culturele nieuwsgierigheid en *cultural sensitivity*: passen ze wel in het netwerk? Zijn het internationale teamspelers? Hoe minder je later hoeft te sleutelen aan je *cultural sensitivity*, hoe beter. Ik zeg dus ook tegen alle jonge studenten die ik voor de voeten krijg: ‘Wees niet een expat op je vijfendertigste, wees een expat op je twintigste.’

Tegelijkertijd – dat is het tweede spoor – moedig je mensen in de landenorganisaties aan om zelf het initiatief te nemen tot samenwerking. Zorg dat ze gaan netwerken. Laat ze meer verantwoordelijkheid nemen, ook voor het geheel. Het is niet de bedoeling om het hoofdkantoor buiten te sluiten – hou ze op de hoogte – maar mensen in de landen moeten er ook niet op blijven wachten.

Eigenlijk moeten mensen zeggen: 'Wij gaan meer samenwerken en als het niet mag van jullie op het hoofdkantoor, dan moeten jullie het maar zeggen, maar dit lijkt ons wel een goed initiatief.' Dan kunnen ze zeggen: 'Nou ik ben gaan samenwerken met de Duitsers, de Fransen, de Belgen en zij gaan wat meer het initiatief nemen op Comp & Ben, wij nemen wat meer het initiatief op *learning & development* en de anderen nemen wat meer initiatief op wervingsmethoden. Plus we gaan best practices met elkaar delen.' Op een gegeven ogenblik vindt het hoofdkantoor het eigenlijk wel gaaf dat er samen steeds meer waarde wordt gecreëerd."

Hoe kun je cross-borderlearning vormgeven? En wat heeft internationalisatie 3.0 voor gevolgen voor leiderschap?

"Laat ik beginnen met wat leren niet is: het is niet een it-systeem installeren, dat op een of andere wonderbaarlijke manier gaat zorgen dat kennis ineens dwars door de organisatie beschikbaar is. Het gevaar van een *tool-driven approach* is dat mensen middel en doel met elkaar gaan verwarren. Daar heb ik menig lerende organisatie mee op z'n bek zien gaan. Dan installeren ze een tool en dat werkt dan niet, omdat de organisatie die je erbij nodig hebt niet aanwezig is. En dan zeggen ze: 'Ja, zie je wel, lerende organisatie, vergeet het maar!' En het is omdat we met grote stappen snel thuis willen zijn, dat we ons op een

middel richten.

Op het gebied van leiderschap zullen we in verschillende landen en in verschillende situaties, verschillende leiderschapsstijlen nodig hebben. Dat betekent dat we begrip moeten hebben voor deze verschillen en het liefst leiders moeten hebben die flexibel tussen stijlen kunnen switchen. Ik noem dit *leadership agility*. Volgend jaar komt hierover mijn boek uit."

Is er nog wel een corporate culture te onderscheiden binnen internationalisatie 3.0?

"Ja, niet een dominante *home-country* cultuur, maar een meer open netwerkcultuur. Maar men draagt wel het dna van de eerste fase van internationalisatie. En daarom ben ik het met je eens dat het vanuit model 1.0 waarschijnlijk makkelijker zal zijn om een gelijkwaardige team te zijn dan vanuit model 2.0. Dus dat biedt kansen voor Nederland. Tegelijkertijd moet je constant op je hoede zijn dat er geen kikkers uit de kruiwagen springen. Dus dat betekent constant verbinden en eigen koninkrijkjes niet accepteren."

Het gesprek is afgelopen en ik denk terug aan mijn eigen expat-jaren in het Warschau van begin jaren '90. Geen Skype of email, wel een fax. Nogal overzichtelijk. Nogal veel pionieren ook trouwens. Veel mooier kun je het niet hebben. De expat is dood - leve de expat! ■

Gerard van der Molen, *redactielid TvOO*