

Internationale Professionele Advies Firma's (PAFs)

Naar het einde van hiërarchie ?

De literatuur die verschenen is op het gebied van internationale ondernemingen gaat voornamelijk in op verschillende typen internationale ondernemingen. Bekende terminologie is hier de multinationale onderneming, de transnationale onderneming, de mondiale onderneming, etcetera. Echter, zo'n (statisch) perspectief doet afbreuk aan de dynamiek en vraagstukken die actueel zijn in internationale ondernemingen, die onderweg zijn van de ene organisatievorm naar de andere. Dit artikel richt zich op de overgang van multinationaal naar transnationaal ondernemen. Er wordt aangetoond dat hierbij de informele organisatie van groot belang is, maar dat deze pas werkt als aan een aantal formele criteria is voldaan. In dit artikel gaat het om internationale Professionele Advies Firma's (PAFs), maar de gebruikte concepten zijn ook van toepassing op andere professionele organisaties zoals accountantskantoren, fiscalisten, advocatuur, ingenieursbureaus, etcetera. Dit geldt tevens voor andere typen (internationale) ondernemingen die in een overgang zijn van multinationaal naar transnationaal ondernemen.

Inleiding

Door ontwikkelingen als globalisering, technologische innovaties en deregulering verdwijnen niet alleen landsgrenzen, maar ook grenzen tussen industrieën. De concurrentie neemt toe, levenscycli van producten worden korter, de variëteit in producten neemt toe, de kosten moeten omlaag en prestaties omhoog. De gevraagde reactiesnelheid van organisaties om in te kunnen spelen op veranderende eisen is enorm toegenomen de afgelopen jaren. Op macroniveau is sprake van een verschuiving van de industriële economie richting een kenniseconomie waarin mensen een steeds prominere rol spelen. Professionele ondernemingen zijn juist organisaties die vallen of staan met de kwaliteit van hun mensen. Wat reeds voor deze organisaties gold, geldt in steeds sterkere mate voor andere orga-



Sander C. Brouwer en Henk W. Volberda

Drs. S.C. Brouwer is werkzaam als adviseur bij Ondernemingsbesturing, Reorganisaties & Structureren (ORS) van KPMG Management Consulting te Maarssen. Prof. dr. H.W. Volberda is werkzaam als hoogleraar Strategisch Management bij de vakgroep Strategie & Omgeving aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

nisaties die zich meer en meer begeven op het vlak van dienstverlening en services. Het wordt steeds belangrijker om de juiste mensen aan je te (blijven) binden.

Om in de eerder genoemde ontwikkelingen mee te gaan, bewandelen internationale ondernemingen verschillende paden. Zij hebben daarentegen overeenkomstig dat zij vrijwel allen op zoek zijn naar schaalvergroting om op de wereldmarkt een rol van betekenis te kunnen (blijven) spelen. Na een periode waarin ondernemingen zich meer op kernactiviteiten gingen richten, luidt het motto van vandaag (weer): *Big is Beautiful*. Zo lijken Coopers & Lybrand en Price Waterhouse in elkaar een fusiepartner van formaat gevonden te hebben. Hoewel de aangekondigde fusie tussen KPMG en Ernst & Young geen doorgang vindt, zijn ook hier de intenties om groter te worden duidelijk. Op deze wijze hopen voornoemde adviesreuzen mee te groeien met de globaliseringsdrang van hun (multinationale) cliënten. De focus van de internationale Professionele Advies Firma's is niet alleen extern gericht. De ambitie om mee te groeien met hun cliënten vertaalt zich niet alleen in fusies en overnames. Het vertaalt zich ook in interne zin. In dit artikel wordt dieper ingegaan op deze vertaling naar de eigen organisatie.

1. Non-hiërarchische samenwerking

A. GLOBALE COÖRDINATIE C.Q. SAMENWERKING

Het kunnen meegaan met de globalisering van cliënten betekent tevens, dat intern meer internationaal moet worden samengewerkt. Multinationale Cliënten (MNC) verwachten een integrale benadering voor het oplossen van hun problemen. Wanneer er bijvoorbeeld wereldwijd een Business Process Re-engineering project bij een cliënt moet worden gedaan, vraagt deze cliënt van de PAF daarvoor een integrale benadering. Wanneer in plaats daarvan een accumulatie van nationale benaderingen wordt gekozen of wanneer een integrale benadering ter plekke wordt bedacht, zal dat niet bijdragen aan een prestatieverbetering bij de cliënt. Het is überhaupt de vraag of met zo'n benadering de opdracht verworven zal worden. Cliënten worden steeds veeleisender in een adviesmarkt waar verschillende PAFs vaak offren voor dezelfde opdracht bij een cliënt.

De internationale samenwerking dient niet alleen te zorgen voor een integrale benadering van cliënten en hun problematiek, maar tevens voor de bekende *economies of scale, scope en skill*. Deze economies worden (gedeeltelijk) gerealiseerd door het samengaan met andere PAFs, maar ook door interne globale coördinatie. In PAFs is bijvoorbeeld een enorme hoeveelheid kennis aanwezig. Deze kennis betreft niet alleen kennis van branches en industrieën zoals transport en distributie, overheid en chemie, maar ook expertise en ervaring in gebieden als administratief organiseren, structurering, human resource management, innovatie, systemen, strategie, ondernemingsbesturing, etc. De kunst is om deze kennis, expertise en ervaring op de meest efficiënte en effectieve manier te alloceren. Samenwerking is hierbij troef.

B. LOKALE MARKTGEVOELIGHEID

Veel PAFs, en dan met name de grote spelers, zijn zowel juridisch als organisatorisch gestructureerd als een federatie. Er zijn verschillende landenorganisaties die een eigen winst- en verliesverantwoordelijkheid hebben en die relatief autonoom kunnen opereren. Deze decentralisatie zorgt ervoor dat de landenorganisaties genoeg ruimte hebben om in te kunnen spelen op behoeften van lokale cliënten in elk gegeven marktsegment. Dit betekent dat de lokale marktgevoeligheid van PAFs vaak groot is. Ze hebben een gedegen kennis, expertise en ervaring binnen lokale markten. De omzet die wordt gegenereerd door de landenorganisaties wordt voornamelijk gerealiseerd in de lokale markt. Om een verdere expansie te realiseren, zijn internationale, integrale opdrachten een uitstekende mogelijkheid. Naast een verdere expansie kan op deze wijze ook kennisuitwisseling tussen de professionals plaatsvinden en ontstaan informele netwerken. In een organisatie die valt of staat bij een efficiënte en effectieve allocatie van kennis zijn netwerken van cruciaal belang.

Binnen deze netwerken staan professionals uit de landenorganisaties ten opzichte van elkaar hiërarchisch op dezelfde positie. Een directeur of partner van een Business Unit of Groep binnen een landenorganisatie (zoals binnen KPMG Management Consulting in Nederland, de Business Units Management & Human Resources en Systems of de Groepen Overheid en Industrie) heeft in een ander land een collega-directeur of partner op een equivalente positie. Door deze non-hiërarchische situatie ten opzichte van elkaar is het niet mogelijk bepaalde zaken, zoals een integrale benadering, af te dwingen. Om toch te komen tot een integrale benadering en voornoemde voordelen en/of besparingen is (internationale) samenwerking dan ook gewenst.

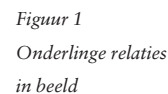
C. SPANNINGSVELD IN PROFESSIONELE ORGANISATIES

Bij een focus op zowel lokale marktgevoeligheid als globale coördinatie (samenwerking) ontstaat een spanningsveld. Een spanningsveld dat misschien het einde inluidt van hiërarchie als voornaamste sturingsinstrument. Het spanningsveld bestaat uit een focus die enerzijds gericht is op lokale, gedifferentieerde cliëntenbehoeften en anderzijds gericht is op globale, uniforme cliëntenbehoeften. Een standaardisering en/of uniformering op internationaal vlak zou een verminderde lokale marktgevoeligheid in lokale, nationale markten betekenen. Om dit spanningsveld te managen, teneinde in beide categorieën cliëntenbehoeften te voorzien, ontstaan vaak dwarsverbanden in de organisatie waarlangs (internationale) coördinatie plaats dient te vinden. De coördinatie is nodig om te komen tot de volgende zaken:

- een integrale benadering;
- uitwisseling van professionals;
- uitwisseling van kennis en expertise;
- gemeenschappelijke/complementaire strategie en planning;
- gebruik van gemeenschappelijke instrumenten zoals IT-systemen;

- Deze coördinatie wordt gekenmerkt door haar non-hiërarchische aard, aangezien in dwarsverbanden professionals hiërarchisch dezelfde positie bekleden ten opzichte van elkaar.

Hierbij geldt dat wanneer er een hoge mate van binding is in zo'n organisatie ('alle neuzen dezelfde kant op') dit soort non-hiërarchische coördinatie tussen sleutelmanagers makkelijker en sneller verloopt. De relatie tussen lokale marktgevoeligheid en globale coördinatie, dwarsverbanden en binding is weergegeven in figuur 1.



In de volgende drie delen van het artikel wordt dieper ingegaan op lokale marktgevoeligheid en globale coördinatie, dwarsverbanden en binding.

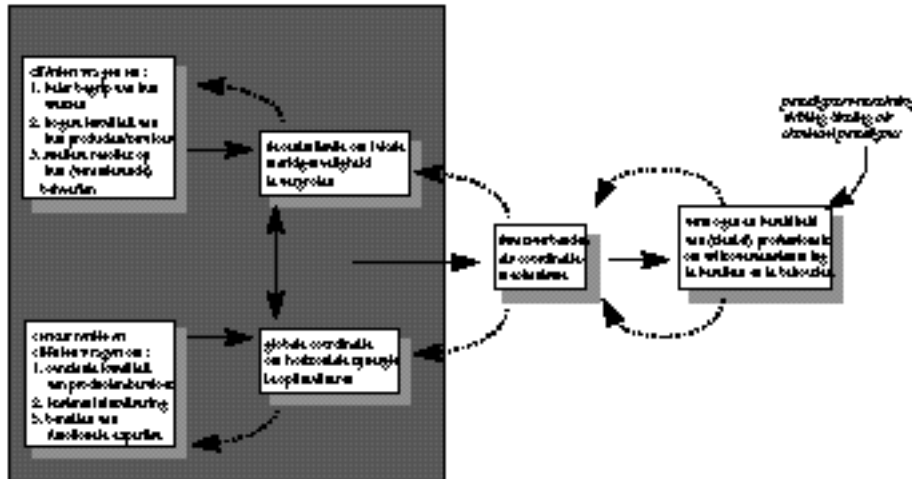
2. Het balanceren van lokale marktgevoeligheid en globale coördinatie

Internationale PAFs hechten steeds meer belang aan globale coördinatie én lokale marktgevoeligheid. Door toenemende eisen van zowel cliënten als concurrentie worden deze dimensies voor veel bedrijven steeds belangrijker.

Lokale marktgevoeligheid wordt belangrijker, omdat cliënten vragen om:

- een beter begrip van hun wensen en problematiek;
- een hogere kwaliteit van diensten en producten;
- een snellere reactie op hun (wisselende) vragen.

Figuur 2
Lokale marktgevoelig-
heid en globale
coördinatie centraal

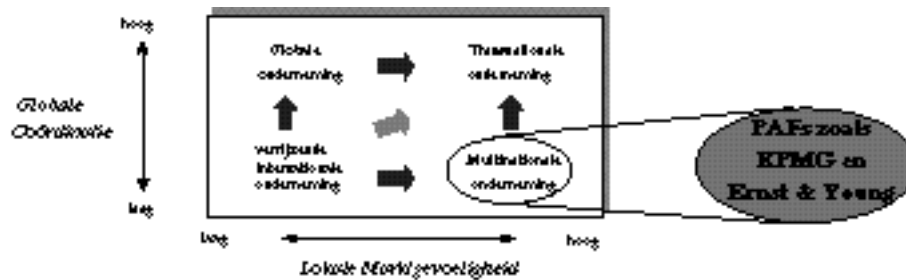


Globale coördinatie komt ook steeds hoger op de corporate agenda van internationale PAFs. De toenemende concurrentie vraagt om een consistente kwaliteit en aanbod van producten en diensten, maar vraagt ook om het effectiever benutten van functionele expertise. De enorme kennis die aanwezig is in dit soort organisaties dient steeds sneller op de gewenste plaats van bestemming te komen. Tot slot dwingt de toenemende concurrentie tot een minimalisatie van kosten (*economies of scale, scope en skill*).

Vele internationale PAFs (zoals KPMG) zien zich gesteld voor een spanningsveld tussen voornoemde dimensies. Enerzijds worden lokale cliënten voorzien in hun behoeften tegen een concurrerende prijs met op maat gemaakte producten en diensten en anderzijds willen ze ook globale cliënten bedienen die vragen om een globale, geïntegreerde benadering, onafhankelijk van interne organisatorische grenzen. Verschillende PAFs kennen reeds een hoge mate van lokale marktgevoeligheid. Door middel van hun landenstructuur zijn zij vrijwel overal ter wereld met lokale vestigingen aanwezig en kunnen zij lokale cliënten op hun (lokale) wenken bedienen. Tegenover de hoge mate van lokale marktgevoeligheid staat een relatief lage mate van globale coördinatie en een globale, geïntegreerde *benadering* om multinationale cliënten te bedienen, ontbreekt vaak (nog). Gezien de globalisering die gaande is en de sterke cliëntgerichtheid van PAFs is er de ambitie om met deze trend mee te gaan.

Door de *huidige* hoge mate van lokale marktgevoeligheid en *geambieerde* hoge mate van globale coördinatie kunnen deze PAFs geclassificeerd worden als multinationals die onderweg zijn richting transnationaliteit. Dit is in figuur 3 gevisualiseerd (gebaseerd op Bartlett & Ghoshal, 1987; 1989; 1990).

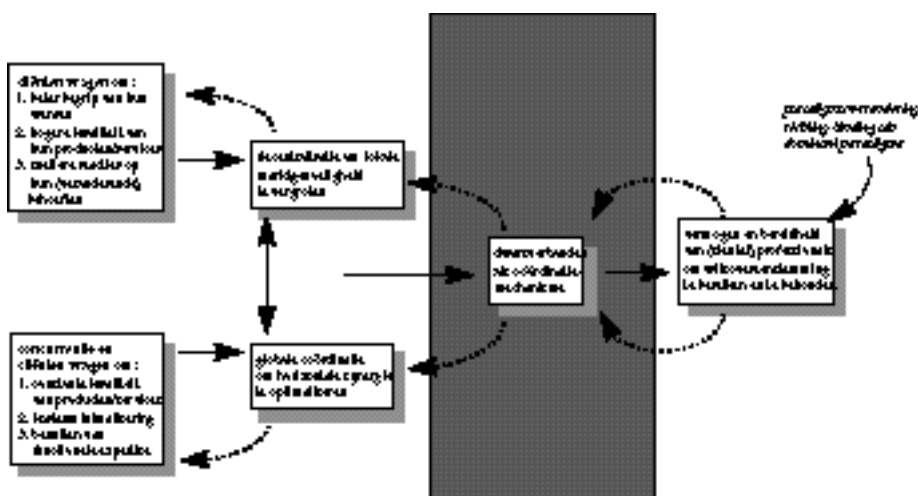
Door het (aankomende) spanningsveld tussen lokale marktgevoeligheid en globale coördinatie is er vraag naar dwarsverbanden waarlangs (internationale) non-hiërarchische coördinatie kan plaatsvinden. De vraag is welke dwarsverban-



Figuur 3
Classificatie internationale ondernemingen
(afgeleid uit: Bartlett & Ghoshal, 1987, 1989, 1990)

den er zijn en welke het meest geschikt zijn voor een PAF die in transitie is van multinationale naar transnationale onderneming.

3. Het vormgeven van dwarsverbanden



Figuur 4
Dwarsverbanden
centraal

De voordelen van dwarsverbanden in (internationale) ondernemingen zijn dat door een vergroting van de capaciteit:

- meer beslissingen kunnen worden genomen;
- meer verschillende beslissingen kunnen worden genomen;
- betere beslissingen genomen kunnen worden genomen (draagvlakprincipe).

Het bovenstaande potentieel kan worden benut wanneer de volgende nadelen van dwarsverbanden kunnen worden opgeheven:

- eventuele gedecentraliseerde beslissingen worden minder goed genomen, omdat deze beslissingen worden genomen door minder ervaren managers die een eventueel overzicht missen;
- veel (kostbare) tijd moet worden besteed aan communicatie en besluitvorming dwars door grenzen van afdelingen, business-units en landenorganisaties heen;
- het gevaar voor conflicten bestaat door de non-hiërarchische aard van de coördinatie.

Afhankelijk van de importantie van zowel lokale marktgevoeligheid als globale coördinatie kunnen verschillende typen dwarsverbanden worden gebruikt.

Galbraith (1994) onderscheidt drie typen:

- 1) de vrijwillige, informele organisatie;
- 2) formele groepen;
- 3) integrators.

A. RELATIE TUSSEN INFORMELE ORGANISATIE, FORMELE GROEPEN EN INTEGRATORS (GALBRAITH, 1994)

Wanneer een internationale onderneming *beide* strategische dimensies niet erg belangrijk acht, kan vaak worden volstaan met de vrijwillige organisatie als dwarsverband. In de vrijwillige informele organisatie vinden mensen elkaar vrijwel 'vanzelf', omdat ze elkaar bijvoorbeeld al langer kennen en weten waar welke informatie te vinden is.

Wanneer beide strategische dimensies belangrijker worden en de coördinatie niet meer effectief verloopt, dienen eerst formele groepen te worden *toegevoegd* aan de vrijwillige, informele organisatie. Het niet meer effectief verlopen van coördinatie kan zich uiten in gemiste kansen, opdrachten die verloren gaan, wielen die voor de zoveelste keer worden uitgevonden, etc. In formele groepen worden professionals benoemd om bijvoorbeeld een integrale benadering te organiseren. Vanuit verschillende competentiegebieden komen zij eens in de zoveel tijd samen om zaken af te stemmen, informatie uit te wisselen, te coördineren en afspraken te maken. Als de dimensies nog belangrijker worden (door druk van voornoemde cliënten- en concurrentieontwikkelingen), dienen ook integrators te worden toegevoegd om ervoor te zorgen dat de coördinatie in dwarsverbanden (weer) effectief wordt benut. Een integrator zorgt ervoor dat hij/zij het aanspreekpunt wordt voor bijvoorbeeld een integrale benadering. Met andere woorden, een formele spin in het web. De drie typen verschillen in zwaarte wat betreft de tijd die ze vergen van het (top) management, en wat betreft de moeilijkheid van implementeren. Deze lopen op wanneer men de sequentie *vrijwillige organisatie-formele groepen-integrators* volgt.

B. INFORMELE ORGANISATIE

Om een vrijwillige, informele organisatie te laten ontstaan, is er een aantal instrumenten:

Jobrotatie (langs verschillende afdelingen, business-units, functionele gebieden, productgroepen en/of landenorganisaties).

Deze rotatie kan resulteren in verbeterde communicatie en samenwerking, maar wordt ook gebruikt voor het ontwikkelen van het management. Managers met ervaring in andere units, afdelingen en/of landenorganisaties, e.d. blijken gemakkelijker en vaker te communiceren en hebben een overzicht over (een groot deel van) de onderneming.

Fysieke co-locatie

Hierbij worden afdelingen, business units e.d. dicht bij elkaar geplaatst om de communicatie en een sociaal netwerk te bevorderen. Aspecten zoals cross-selling worden hierdoor bevorderd. Een goed voorbeeld hiervan is de Business Unit 'Management & Human Resources' (MHR) van KPMG Management Consulting. Tegenwoordig is deze BU gehuisvest in Maarssen, terwijl daarvoor MHR in Utrecht bij alle andere Business Units van KPMG was gehuisvest. Sinds de fysieke co-locatie in Maarssen zijn er beduidend meer informele contacten en verlopen samenwerking en uitnodigingen daartoe soepeler. Eventueel nadeel van fysieke co-locatie is dat de ene fysieke co-locatie de ander kan uitsluiten. Dit vraagt dan ook om een diepere analyse waar en tussen welke organisatorische elementen fysieke co-locatie gewenst is.

Informatietechnologie netwerken

Door het gebruik van deze media kan makkelijk en snel worden gecommuniceerd en gecoördineerd, waarbij ook een gemeenschappelijke taal kan worden ontwikkeld vanuit het gezamenlijk gebruik van dezelfde software in zulke netwerken.

Gemeenschappelijke activiteiten (langs verschillende afdelingen, business-units, functionele gebieden, productgroepen en/of landenorganisaties) zoals training. Evenals jobrotatie zorgt gemeenschappelijke training voor een informeel netwerk en kan het management worden ontwikkeld. Niet alleen technische trainingen worden gegeven, maar ook de communicatie van doelstellingen, prioriteiten en waarden van de onderneming kan hierlangs plaatsvinden.

Spiegelbeeldstructuren van organisaties

Door een spiegelbeeldstructuur ontstaat meer duidelijkheid over wie aan te spreken betreffende allerlei zaken. Een gemeenschappelijke structuur tussen afdelingen, business-units en/of landenorganisaties kan zorgen voor uniformiteit, waardoor op relatief eenvoudige wijze professionals kunnen worden gevonden die men nodig heeft voor een bepaalde opdracht of ander onderwerp.

Ontwikkeling en communicatie van de ondernemingsvisie

Vanuit de top van de organisatie dient een heldere en duidelijk overdraagbare visie te worden geformuleerd, die vervolgens op alle mogelijke wijzen in de organisatie dient te worden gecommuniceerd. Voorbeelden van het formuleren en communiceren van een heldere en overdraagbare visie zijn talrijk, zoals binnen bedrijven als ABB en Hewlett-Packard. Collins & Porras (1996) spreken in dit verband van visionaire bedrijven die meer sturen op ideologie (normen en waarden), dan direct op winst. Paradoxaal blijkt uit hun onderzoek (1995) dat deze bedrijven meer winst behalen, dan ondernemingen die vrijwel alleen op winst sturen. Tot slot hebben visionaire bedrijven niet dezelfde deelverzameling kernwaarden, maar hebben deze waarden allen wel eenvoudig, duidelijk, helder en krachtig geformuleerd.

Recruitment

Door een selectief aannamebeleid kunnen die werknemers worden aangenomen die voldoen aan de door de organisatie gestelde eisen. Hierbij gaat het niet alleen om criteria zoals de juiste opleiding en technische bagage, maar voornamelijk om de ervaring met en bereidheid tot samenwerken met anderen. Tevens dient het aannamebeleid in overeenstemming te zijn met de geformuleerde ondernemingsvisie.

Consistente belonings- en evaluatiemechanismen

De belonings- en evaluatiemechanismen van managers/professionals en ander personeel dient de nadruk te leggen op groepsuitkomsten om ervoor te zorgen dat coördinatie en samenwerking lonend zijn. Ook hier geldt, dat deze mechanismen gericht moeten zijn op het in stand houden van de normen en waarden die vanuit de ondernemingsvisie gecommuniceerd zijn.

C. FORMELE GROEPEN

Formele groepen bouwen voort op de fundamenteën van de vrijwillige, informele organisatie. In plaats van een spontaan 'bottom-up' proces zijn de formele groepen meer 'top-down'. De rol van het topmanagement is voor de formele groepen van cruciaal belang. Het topmanagement dient:

- een strategie te formuleren met doelen voor de formele groepen;
- er ook voor te zorgen dat er genoeg capaciteiten zijn in de organisatie voor formele groepen;
- het ontwerp van de formele groepen vast te stellen;
- de processen in het dwarsverband te managen.

Wat betreft het ontwerp van de formele groepen zijn de volgende keuzen van belang:

- strategie c.q. doelstellingen van de groep;
- reikwijdte en bevoegdheden/verantwoordelijkheden van de groep;
- participanten van de groep hebben toegang tot relevante informatie nodig;
- conflictbeheersing binnen de groep;
- evaluaties gericht op groepsuitkomsten;
- wel of geen leider nodig voor de groep.

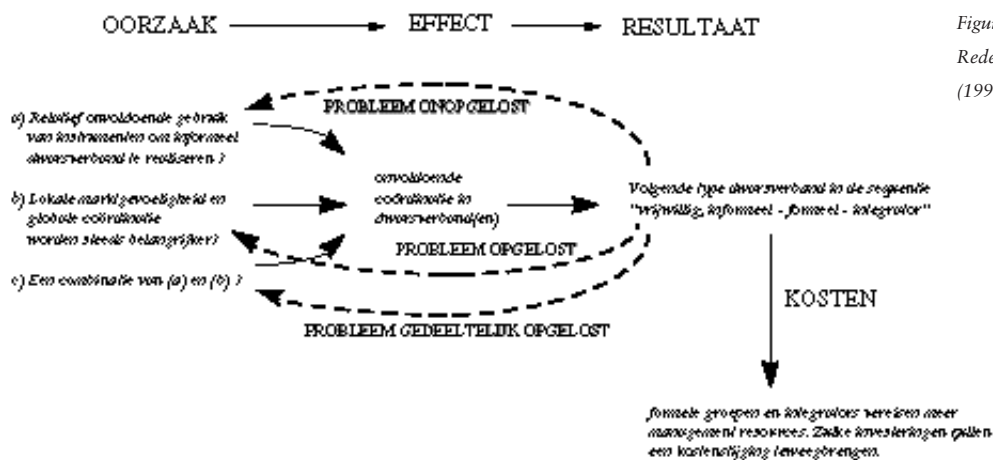
D. INTEGRATORS

Volgens Galbraith (1994) volgt uit een strategie die meer coördinatie in dwarsverbanden voorstaat (internationale coördinatie wordt belangrijker) de behoefte aan integrators. Voornaamste doel van de integrators is om ervoor te zorgen dat er niet alleen betere, maar ook meer coördinatie plaatsvindt. De integrators zullen eerder deze doelstelling behalen wanneer zij neutraal zijn en wanneer hun positie voltijsd is. Bij het installeren van integrators speelt de vraag tot waar zij de bevoegdheid krijgen om beslissingen te beïnvloeden. De volgende keuzen bepalen die ruimte voor de integrators:

- de structuur van de rol van de integrators;
- selectie van integrators;
- status van de integrators;
- geïntegreerde en gemeenschappelijke informatiesystemen;
- planningsprocessen;
- beloningssystemen;
- budgetverantwoordelijkheid.

E. RELATIE TUSSEN INFORMELE ORGANISATIE, FORMELE GROEPEN EN INTEGRATORS HERZIEN

In de sequentie *vrijwillige, informele organisatie-formele groepen-integrators* dient bij onvoldoende coördinatie het volgende, meer formele, dwarsverband te worden geïnstalleerd. Galbraith (1994) veronderstelt dat deze sequentie de strategische dimensies volgt. Wanneer beide dimensies belangrijker worden, ontstaat druk voor meer coördinatie langs dwarsverbanden, waarbij de coördinatiecapaciteit wordt vergroot door meer formele dwarsverbanden toe te voegen. Galbraith gaat hier voorbij aan de mogelijkheid dat onvoldoende coördinatie in dwarsverbanden ook veroorzaakt kan worden door onvoldoende gebruik van instrumenten voor een goede vrijwillige, informele organisatie. Aangezien de formele dwarsverbanden voortbouwen op de fundamenteën van de vrijwillige, informele organisatie zal de coördinatie niet effectief benut worden wanneer die fundamenteën zwak of onvoldoende zijn ontwikkeld. Daar komt bij dat extra kosten gemoeid zijn met het installeren en managen van meer formele dwarsverbanden. Deze relaties zijn in figuur 5 weergegeven.



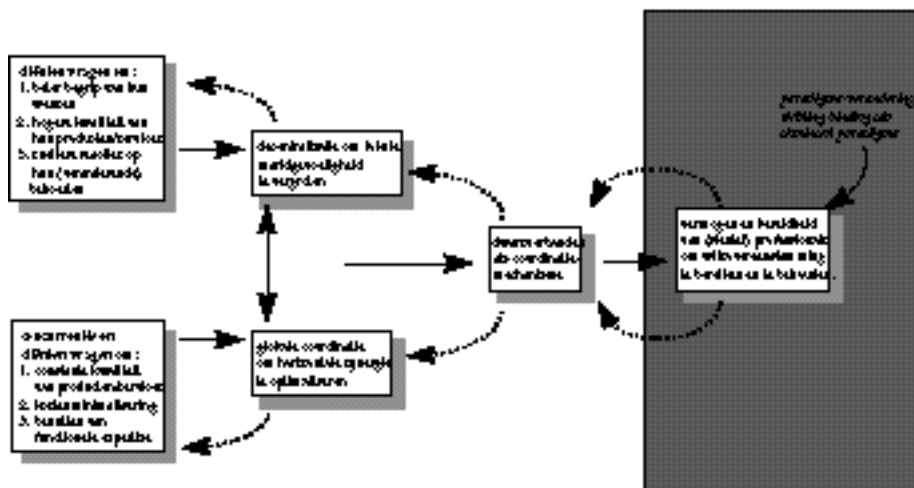
Figuur 5
Redenering Galbraith
(1994) in perspectief

Pas wanneer de vrijwillige, informele organisatie goed is ontwikkeld en de coördinatie wordt toch niet effectief benut, kan worden besloten om meer formele dwarsverbanden te installeren. De fundamenteën bestaan voornamelijk uit de normen en waarden van de onderneming en worden gerealiseerd door de eerder genoemde bouwstenen voor de vrijwillige, informele organisatie. De importantie

van de normen en waarden en de relatie met de dwarsverbanden wordt behandeld in het volgende deel: binding.

4. Binding

Figuur 6
Binding centraal



Verschillende instrumenten voor het informele dwarsverband werden reeds vermeld en dienen ervoor te zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen. Dit betekent dat de mate van binding hoog dient te zijn. Het proces naar binding (co-option) is een concept van Bartlett & Ghoshal (1987) waarvan de definitie als volgt luidt:

'The process of uniting the organization with a common understanding of, identification with and commitment to the corporation's objectives, priorities and values.'

Wanneer de binding als gevolg van bovengenoemd proces niet aanwezig is, kan het zijn dat de coördinatie in dwarsverbanden niet optimaal wordt benut. Niettemin hebben vele ondernemingen problemen (gehad) met het bewerkstelligen van deze doelstelling. In het verleden hebben veel ondernemingen getracht de eigen organisatie zo simpel mogelijk te houden bij toenemende complexiteit in de omgeving. De omgeving was al moeilijk genoeg te managen, laat staan de eigen organisatie. Aangezien dit niet tot bevredigende resultaten leidde, besloot men even complexe organisaties te bouwen als de omgeving waarin de organisatie zich bevond. Ook dit leidde vaak niet tot bevredigende resultaten. Men veranderde vaak alleen de formele structuur van de organisatie, soms ook de systemen in de organisatie, maar niet de cultuur en aanwezige dominante paradigma's (zie ook: Howard, 1992). Daarnaast blijven en bleven veel ondernemingen voornamelijk sturen op harde output, zoals winst, omzet en kosten en niet op het

psychologische element dat gemeten kan worden, namelijk gedrag. Het onderbelichten van het psychologische gedeelte in organisaties is vaak de oorzaak van het niet effectief benutten van coördinatie in dwarsverbanden. Organisaties zouden derhalve de instrumenten voor de informele, vrijwillige organisatie dienen aan te wenden om een hoge mate van binding te realiseren. Hierbij wordt verondersteld dat wanneer de binding groot is, managers/professionals op sleutelposities eerder en sneller tot wilsovereenstemming kunnen komen. Met andere woorden, de coördinatie in dwarsverbanden kan effectief benut worden.

De grondleggers van het concept co-option, Bartlett & Ghoshal, hebben verschillende artikelen in de periode 1987 tot en met 1995 geschreven over dit (en aanverwante) onderwerp(en). Daarbij hebben zij telkens gebruik gemaakt van succesvoorbeelden. Echter, in de succesvoorbeelden zit geen continuïteit. Zij noemen in 1987 bijvoorbeeld Philips als succesbedrijf, terwijl na 1990 Philips niet meer is terug te vinden in hun artikelen. Dit is ook het geval met andere bedrijven. Men kan zich vervolgens afvragen wat de (toegevoegde) waarde is van het concept co-option. Eén van de mogelijke oorzaken voor tegenvallende resultaten met co-option kan het fenomeen *groupthink* zijn. Een sterke binding kan zeer nuttig zijn voor het benutten van coördinatie in dwarsverbanden, maar daar staat tegenover dat het kan leiden tot navelstaren in een organisatie. De managers en ander personeel zijn in dat geval (te) vaak in de organisatie aan het kijken, terwijl ondertussen ontwikkelingen in de omgeving ervoor zorgen dat interne veranderingen nodig zijn. Dit proces wordt ook wel aangeduid als xenophobia (Bourgeois & Brodwin, 1984). Wanneer zo'n proces op gang komt waarbij de binding dusdanig sterk is dat alternatieve aanpakken nauwelijks meer worden overwogen, is een onderneming misschien nog wel verder van huis.

Naast het kunnen bepalen of de bouwstenen voor binding worden gebruikt, dient dus ook te kunnen worden gemeten wat de mate van binding is. Om te kunnen bepalen wat de mate van binding is, is er een aantal factoren dat een indicatie kan geven. De factoren die zijn afgeleid van Volberda (1992, 1998), zijn de volgende:

Identiteitsformatie

Voor deze factor kan onderzocht worden in welke mate er gemeenschappelijke bijdragen aan de ondernemingsmissie zijn.

Leiderschap

Voor deze factor kan onderzocht worden in hoeverre er een gemeenschappelijk leiderschapstijl is en of deze leiderschapstijl gekenmerkt wordt door samenwerkend gedrag.

Ongeschreven regels

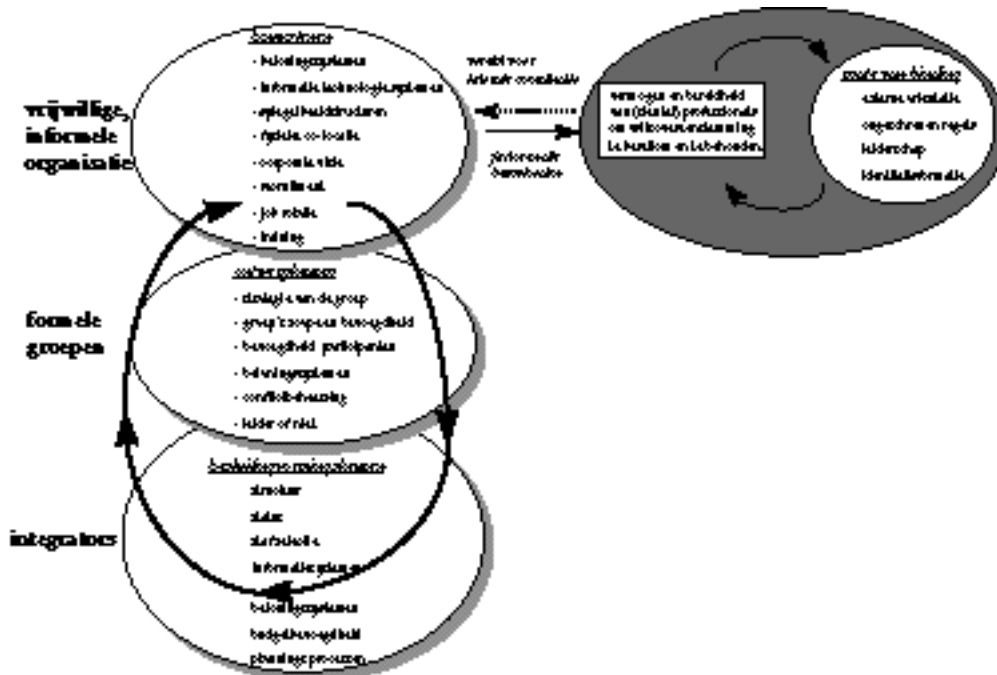
Voor deze factor kan onderzocht worden of managers/professionals op sleutelposities andere afdelingen, units en landenorganisaties als zeer verschillend beschouwen of niet.

Externe oriëntatie

Voor deze factor kan onderzocht worden in hoeverre er een gemeenschappelijke houding ten aanzien van planning is. Daarnaast kan onderzocht worden of die houding gekenmerkt wordt door een externe oriëntatie teneinde te kunnen bepalen hoe groot het *groupthink* (*xenophobia*)-risico is.

De relatie tussen de instrumentaria, de typen dwarsverbanden en binding is in figuur 7 weergegeven.

Figuur 7
Relatie tussen instrumentaria voor dwarsverbanden en binding



Figuur 7 dient als volgt te worden gelezen: De drie schijven vormen de drie typen dwarsverbanden. De grote, dikke pijlen die een cirkel vormen geven het volgende iteratieve proces weer. In de informele, vrijwillige organisatie (1e schijf) zijn een aantal professionals werkzaam die op een gegeven moment benoemd worden in een formele groep (2e schijf) (vaak een International Group, Committee of Board). Uit deze formele groep wordt er soms één persoon tot leider gebombardeerd (3e schijf). Echter, in de formele groep (2e schijf) zijn een aantal professionals benoemd die beslissingen moeten nemen over het gebruik van instrumenten om de vrijwillige, informele organisatie (1e schijf) gestalte te geven. Hierbij kan gedacht worden aan het gebruik van gemeenschappelijke training, job rotatie, recruitment, etc. Deze wederkerigheid (van schijf 1 naar 2 en terug, etc.) zorgt ervoor dat voornoemd iteratief proces alleen werkt als de mate van binding (rechts in figuur 7) hoog is. Immers, als de benoemde professionals in de vrijwillige, informele organisatie (1e schijf) al problemen hadden om tot wilsovereenstemming te komen, dan zal dat ook in de formele groep (2e schijf) zo zijn. Het formaliseren lost de ineffectieve coördinatie in de vrijwillige, informele organisatie niet op. Vervolgens dienen de benoemde professionals tot wilsovereenstemming te komen (hadden ze al moeilijkheden mee) over het gebruik van instrumenten om de neuzen dezelfde kant op te krijgen (voor de 1e schijf). Derhalve zit men in vicieuze cirkel en gaat de besluitvorming zeer traag. Indien de mate van binding (rechts in figuur 7) hoog is, werkt het iteratieve proces wel naar behoren. De focus van de ondernemingen dient gericht te zijn op de vrijwillige, informele organisatie en haar instrumenten teneinde de binding op een hoog niveau te brengen.

5. Case studie 'Alpha-Beta'

Voornoemde relaties, instrumenten en concepten zijn getoetst in een internationale adviesorganisatie, genaamd 'Alpha-Beta'. In deze organisatie zijn twee case studies gedaan, die hetzelfde resultaat opleverden. De meest uitgebreide case studie zal behandeld worden. Deze case studie betreft een businesslijn gericht op personeelsmanagementadvies (PMA). De andere case studie, die hier niet behandeld zal worden, is een businesslijn Y gericht op adviesopdrachten voor één specifieke multinationale cliënt. Binnen deze twee case studies werden de volgende aspecten getoetst:

- Is er inderdaad sprake van (groei naar) transnationaliteit?
- Is er inderdaad sprake van een iteratief proces voor de drie typen dwarsverbanden?
- Is het gebruik van alle instrumenten voor het informele, vrijwillige dwarsverband inderdaad cruciaal?
- Is een hoge mate van binding inderdaad van cruciaal belang voor effectieve coördinatie in dwarsverbanden?

Tot slot kon op basis van bovenstaande een antwoord gegeven worden op de vraag of het einde van hiërarchie inderdaad in zicht is.

A. INTERNATIONALE PAF 'ALPHA-BETA'

Alpha-Beta is een internationaal vooraanstaande adviesonderneming, die vrijwel overal ter wereld gevestigd is. Nationale vestigingen hebben een verregaande autonomie en dragen zorg voor hun eigen winst- en verliesrekening. De laatste jaren zag Alpha-Beta zowel haar omzet als winst fors toenemen. Om mee te groeien met haar (potentiële) multinationale cliënten, zijn er op zowel centraal als decentraal niveau verschillende initiatieven ontplooid en staan er tevens nieuwe initiatieven op de agenda (centraal en decentraal). Door de lokale aanwezigheid van Alpha-Beta in vele landen is de lokale marktgevoeligheid hoog te noemen. De globale coördinatie is vooralsnog op een relatief laag niveau, maar doordat Alpha-Beta mee wil groeien met haar (potentiële) multinationale cliënten, is deze stijgende en zal in de toekomst waarschijnlijk verder (moeten) toenemen. Derhalve kan Alpha-Beta als multinationale PAF worden gekenmerkt, die onderweg is richting transnationaliteit (mits globale coördinatie inderdaad verder toeneemt).

B. BUSINESSLIJN X 'PERSONEELSMANAGEMENTADVIES (PMA)'

Businesslijn X is een businesslijn waarin professionals op geïntegreerde wijze oplossingen op het gebied van personeelsmanagement aandragen bij expansie, internationalisering, inkrimping, flexibilisering en andere ontwikkelingen bij ondernemingen.

Is er inderdaad sprake van (groei naar) transnationaliteit?

De lokale marktgevoeligheid is in lijn met algemene Alpha-Beta-karakteristieken hoog te noemen, omdat in de meeste landenorganisaties PMA als businesslijn vertegenwoordigd is. De globale coördinatie is relatief nog op een laag niveau, ondanks de invoering van internationale PMA-groepen die meer een formalisering van de coördinatie inhielden. Deze formalisering luidt wel het begin in van een stijging in de globale coördinatie. Dit houdt in dat ook de PMA-business als multinationalaal kan worden beschouwd die onderweg is richting transnationaliteit.

Is er inderdaad sprake van een iteratief proces voor de drie typen dwarsverbanden?

In PMA zijn in het kader van het streven om meer multinationale cliënten te verwerven internationale formele dwarsverbanden in het leven opgeroepen op verschillende organisatorische niveaus. Deze dwarsverbanden hebben tot doel om individuele, nationale pogingen tot PMA-productontwikkeling te coördineren en derhalve te vermijden dat iedere vestiging opnieuw het wiel uitvindt. Tevens hebben de formele dwarsverbanden tot doel te coördineren richting één integrale PMA-benadering die nodig is om multinationale cliënten te behouden en te verwerven. Naast deze formele dwarsverbanden is er een internationale leider voor PMA in de Alpha-Beta-organisatie, namelijk een integrator. Zoals in vrijwel elke organisatie en in het bijzonder in PAFs, zijn er ook talloze informele, vrijwillige dwarsverbanden. Derhalve zijn alle drie de typen dwarsverbanden in PMA vertegenwoordigd. Eerst waren er alleen de vrijwillige, informele, waarna formele dwarsverbanden werden toegevoegd. Tot slot maakte de integrator het drietal rond.

Zoals in de theoretische veronderstellingen werd vermeld, is het niet zozeer een sequentie, maar een iteratief proces. Hiermee wordt voor PMA het volgende bedoeld. De reeds in de vrijwillige, informele dwarsverbanden aanwezige sleutelprofessionals binnen PMA werden benoemd in de internationale PMA groepen (formele dwarsverbanden). Deze benoemde professionals coördineren en zetten prioriteiten voor één integrale PMA benadering. Concreet houdt dit in dat zij zich bezighouden met de instrumenten die moeten zorgen voor goede coördinatie in voornoemde vrijwillige, informele dwarsverbanden (zie voor instrumenten bij kopje 'informele organisatie'). Ditzelfde geldt voor de benoemde integrator (internationale PMA leider), die zich bezighoudt met instrumenten voor de formele dwarsverbanden (internationale PMA groepen). Vanuit de processen binnen PMA kan geconcludeerd worden dat er inderdaad sprake is van een iteratief proces voor de drie typen dwarsverbanden. De sequentie *vrijwillig, informeel - formeel - integrator* loopt heen en weer.

Is het gebruik van alle instrumenten voor het informele, vrijwillige dwarsverband inderdaad cruciaal?

Uit analyse blijkt de binding binnen PMA relatief laag te zijn. De factor 'externe oriëntatie' scoort als enige hoog, zodat het risico van *groupthink* (*xenophobia*) klein lijkt. Er zijn weliswaar gemeenschappelijk bijdragen aan de ondernemingsmissie, maar deze zijn beperkt doordat internationale budgetten relatief klein worden gehouden. Er is tevens nauwelijks sprake van een gemeenschappelijke leiderschapsstijl terwijl managers/professionals op sleutelposities anderen als (zeer) verschillend beschouwen. Vervolgens blijkt dat niet alle instrumenten even goed worden aangewend. Hoewel de IT-systemen, de ontwikkeling en communicatie van de ondernemingsvisie en recruitment goed zijn te noemen (opbouw informele organisatie en binding), zijn de andere instrumenten niet altijd voldoende. De huidige mate van gemeenschappelijke training is relatief laag, maar op korte termijn komt hier verandering in. De beloningsstructuren zijn voornamelijk op individuele en nationale prestaties gericht. Er is nauwelijks sprake van jobrotatie en fysieke co-locatie wordt niet volledig benut. Tot slot is er geen internationale spiegelbeeldstructuur. Hoewel de binding niet hoog is en de vrijwillige, informele organisatie niet volledig ontwikkeld is, heeft PMA toch besloten formele dwarsverbanden te installeren. De vraag is of alle middelen zijn aangewend bij deze groepen. De strategie van de groepen, de conflictbeheersing en een leider zijn allemaal in lijn met de keuzen die gemaakt kunnen worden voor het vergroten van binding en de informele organisatie. De bevoegdheden van participanten in de groepen zijn niet altijd voldoende, aangezien bijvoorbeeld in één Europees land sleutelprofessionals dubbele verantwoordelijkheden hebben. De beloningssystemen zijn nauwelijks gericht op groepsuitkomsten hetgeen niet altijd als motiverend wordt ervaren. De reikwijdte van de groepen is weliswaar groot genoeg, maar daar staat tegenover dat de bevoegdheden relatief beperkt zijn. Door participanten in de internationale PMA groepen werd vermeld dat de groepen vaak op een discussiegroep lijken.

Samenvattend ontstaat een gedifferentieerd beeld van de groepen. Sommige middelen zijn goed aangewend, andere niet. Niettemin heeft Alpha-Beta besloten ook een leider (een integrator) aan te stellen, namelijk een leider voor PMA. De meeste keuzen voor de rol van integrator zijn positief te noemen, hoewel de beloningssystemen ook hier nauwelijks zijn gericht op groepsuitkomsten. Daarnaast is er ook onvoldoende bevoegdheid over budgetten.

Is een hoge mate van binding inderdaad van cruciaal belang voor effectieve coördinatie in dwarsverbanden?

Over het algemeen blijkt binnen PMA dat de binding laag is en dat de vrijwillige, informele organisatie (nog) onvoldoende ontwikkeld is. Uit het feit dat participanten in de dwarsverbanden aangeven dat ze regelmatig problemen tegenkomen in de coördinatie, kan worden geconcludeerd dat meer formele dwarsverbanden niet het gewenste effect hebben gehad. Dit komt overeen met de veronderstelling

dat de fundamenteën van de vrijwillige, informele organisatie en de werkelijke mate van binding bepalen of coördinatie in dwarsverbanden effectief benut wordt. Hoewel de participanten zowel een gemeenschappelijk begrip hebben van, als zich identificeren met de doelstellingen, prioriteiten en waarden van Alpha-Beta en PMA in het bijzonder, ontbreekt het aan daadwerkelijke toewijding daaraan. Door dit gebrek blijft PMA in een vicieuze cirkel waarin onvoldoende investeringen worden gedaan om globale, uniforme PMA producten te ontwikkelen die gevraagd worden door multinationale cliënten. Het gebrek aan substantieel succes dat hieruit volgt, draagt niet bij aan de toewijding van participanten aan de doelstellingen, prioriteiten en waarden van PMA.

Door het uitbreiden van het gebruik van instrumenten voor de vrijwillige, informele organisatie en de mate van binding kan gezorgd worden voor een verhoging van die toewijding. Door middel van meer gemeenschappelijke trainingen, betere fysieke co-locatie, beloningssystemen die meer gericht zijn op groepsuitkomsten, een internationale spiegelbeeldstructuur, een toename van jobrotatie en meer middelen voor de internationale PMA leider kan een hogere mate van binding worden bereikt. Hierdoor komen managers/professionals op sleutelposities sneller en makkelijker tot wilsovereenstemming en kan PMA uit de vicieuze cirkel komen.

6. Conclusies

Zonder een volledig ontwikkelde vrijwillige, informele organisatie en zonder hoge mate van binding wordt vaak toch besloten meer formele dwarsverbanden te installeren. Dit zorgt er dan vaak niet voor dat coördinatie in dwarsverbanden effectief wordt benut, want de managers/professionals op sleutelposities blijven problemen ervaren bij het komen en aanhouden van wilsovereenstemming. Het lijkt er eerder op, dat de meer formele dwarsverbanden dienen als een stuk grip op ontwikkelingen in de omgeving. Men wisselt informatie uit, standpunten en meningen worden verkondigd, nieuwe ontwikkelingen passeren de revue, etc. Echter, in de praktijk komt het er soms op neer dat de formele groepen (in de vorm van Committees, Boards, etc.) meer lijken op discussiegroepen, dan dat er daadwerkelijk spijkers met koppen worden geslagen. Met andere woorden, de bijeenkomsten hebben een meer informatief dan een beslissend karakter.

Wanneer de veronderstellingen van Galbraith (1994) gevolgd zouden worden dan zou de ineffektieve coördinatie in de vrijwillige, informele organisatie (en in de andere dwarsverbanden) te wijten zijn aan onvoldoende coördinatiecapaciteit door toenemende druk van lokale marktgevoeligheid en globale coördinatie. Hoewel de druk van deze twee dimensies toenam en misschien nog steeds toeneemt, is de *onderontwikkelde* vrijwillige, informele organisatie mede debet aan de ineffektieve coördinatie. Participanten in de vrijwillige, informele organisaties die problemen hadden met coördineren, werden benoemd op posities in meer formele dwarsverbanden. In deze dwarsverbanden dienen zij beslissingen te nemen en te coördineren over het gebruik van instrumenten die moeten leiden

tot een *ontwikkelde* vrijwillige, informele organisaties en tot een hoge mate van binding. Dit proces zit in een vicieuze cirkel en leidt tot relatief trage besluitvorming ('discussiegroep'). Derhalve kan de volgende conclusie worden getrokken:

'Alleen wanneer de vrijwillige, informele organisatie goed ontwikkeld is en wanneer de werkelijke mate van binding hoog is, zullen de iteratieve processen zorgen voor het effectief benutten van coördinatie in dwarsverbanden. Wanneer dit nagelaten wordt, bestaat het risico dat managers/professionals op sleutelposities moeite blijven houden om te komen tot wilsovereenstemming en om dit te continueren.'

Met een combinatie van een benodigde mate van binding die hoog is en een lage werkelijke mate van binding lopen internationale Professionele Advies Firma's het risico dat de vooruitgang richting doelstellingen en transnationaliteit (te) langzaam gaat. Om de vicieuze cirkel te doorbreken, kunnen vanaf het topmanagement een aantal initiatieven c.q. maatregelen worden genomen die faciliteren dat de mate van binding stijgt. Deze initiatieven en maatregelen werden reeds genoemd paragraaf 3b 'Informeel Organisatie' genoemd en worden hier voor de volledigheid herhaald.

- het opzetten van jobrotatie-programma's
- het toepassen van fysieke co-locatie
- het investeren in een gemeenschappelijke IT-infrastructuur
- het lanceren van gemeenschappelijke trainingsprogramma's
- het installeren van een spiegelbeeldstructuur
- het ontwikkelen en communiceren van een heldere ondernemingsvisie
- het opzetten van duidelijke selectiecriteria voor nieuwe werknemers
- meer nadruk leggen op groepsuitkomsten in de belonings- en evaluatiemechanismen

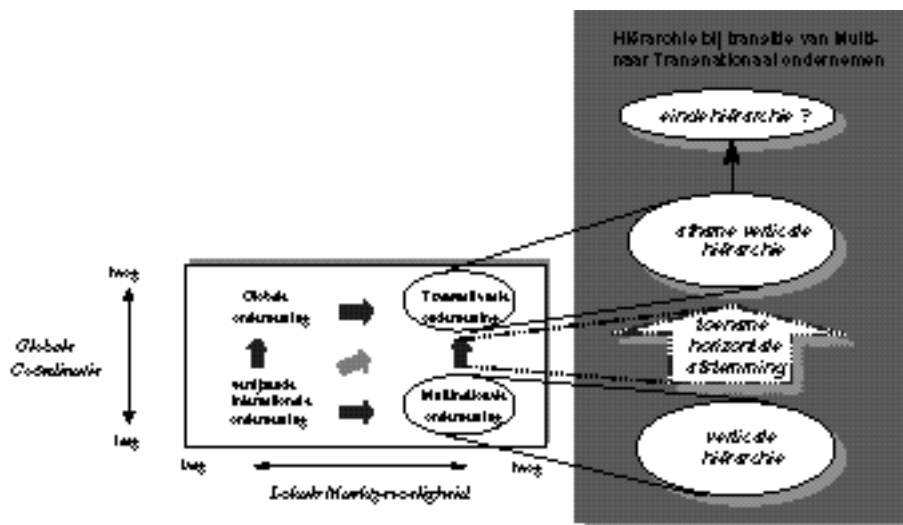
Hierbij gaat het nadrukkelijk niet om het hiërarchisch afdwingen van samenwerking, maar om het faciliteren ervan. Dit kan gedaan worden door het aanwenden van voornoemde instrumentaria.

Door een operationalisering van het concept co-option van Bartlett & Ghoshal (1987) in de vorm van de instrumentaria en de indicatoren voor de mate van binding (co-option) is inzichtelijk gemaakt dat een ontwikkelde informele, vrijwillige organisatie de grondslag vormt voor het toekomstige succes van veel multinationale PAFs.

Een Professionele Advies Firma die te kenmerken is als een multinational en ambieert een transnational te worden, kiest voor een lastig en complex pad. In multinationale ondernemingen (PAFs) is er sprake van verticale hiërarchie. Daarentegen is in de overgangsfase van multinational naar transnationaal een toename van horizontale afstemming zowel gewenst als noodzakelijk. Als de onderneming transnationaal is, kan de verticale hiërarchie dalen en kan worden volstaan met de in dit artikel beschreven iteratieve processen door de dwarsverbanden.

Dit kan het einde van hiërarchie betekenen. De hiërarchie niveaus in de verschillende fasen zijn in figuur 8 gevisualiseerd.

Figuur 8
Het einde van hiërarchie?



Toekomstige PAFs zullen meer gekenmerkt worden door horizontale afstemming en dwarsverbanden dan door verticale hiërarchie. Het succes van veel PAFs zal afhangen van de mate en snelheid waarin zij in staat zullen zijn afscheid te nemen van de verticale hiërarchie. Zij begeven zich in een zeer competitieve markt waarin de concurrentie verder zal toenemen. Andere PAFs zitten niet stil en hebben te maken met vaak dezelfde problematiek en uitdagingen op het gebied van lokale marktgevoeligheid en globale coördinatie. Daarnaast zijn er spelers op de professionele adviesmarkt die reeds met een internationale integrale benadering de aantrekkelijke MNCs bedienen. Het pad dat een multinationale PAF doorloopt richting transnationaliteit vindt derhalve plaats in een krachtenveld van huidige concurrenten (andere PAFs) en aankomende concurrenten (spelers met een internationale, integrale benadering). De keuzen die nu gemaakt worden bepalen toekomstige concurrentieverhoudingen ten aanzien van huidige concurrenten en toekomstige concurrenten. Welke instrumenten in die keuzen gebruikt kunnen worden, is in dit artikel duidelijk gemaakt. De toekomst zal uitwijzen welke keuzen gemaakt zijn en wat daarvan de gevolgen zullen zijn.

Literatuur

- Bartlett, C. & S. Ghoshal (1987), 'Managing across Borders: New Organizational Responses', *Sloan Management Review*, Fall, blz. 43 – 53.
- Bartlett, C. & S. Ghoshal (1989), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bartlett, C. & S. Ghoshal (1990), 'Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind', *Harvard Business Review*, July/August, blz. 138 – 146.

- Bartlett, C. & S. Ghoshal (1992), 'What is a Global Manager', *Harvard Business Review*, September/October, blz. 124 – 132.
- Bartlett, C. & S. Ghoshal (1995), 'Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People', *Harvard Business Review*, May/June, blz. 132 – 142.
- Bourgeois, L. & D. Brodwin, D. (1984), 'Strategic Implementation: Five Approaches to an Illusive Phenomenon', *Strategic Management Journal*, Vol. 5, blz. 241-264.
- Collins, J. & J. Porras (1996), 'Building Your Company's Vision', *Harvard Business Review*, September/October, blz. 65-77.
- Davis, S. & P. Lawrence (1977), *Matrix*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Galbraith, J.R. (1994), *Competing with Flexible Lateral Organizations*, 2nd edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Hofstede, G. (1978), 'The poverty of management control philosophy', *Academy of Management Review*, blz. 450 – 461
- Howard, R. (1992), 'The CEO as Organizational Architect: An Interview with Xerox's Paul Allaire', *Harvard Business Review*, September/October, blz. 106 – 121.
- Janis, I. (1971), 'Groupthink: The Desperate Drive for Consensus at Any Cost', in Shafritz J. & J. Ott (eds.), *Classics of Organization Theory*, 3rd edition, 1992, Sussex Publishers Inc., blz. 193 – 200
- Maljers, F. (1992), 'Inside Unilever: The Evolving Transnational Company', *Harvard Business Review*, blz. 46 – 51.
- Metze, M. (1991), *Kortsluizing: hoe Philips zijn talenten verspeelde*, SUN, Nijmegen.
- Ouchi, W. (1977), 'The relationship between organizational structure and control', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, blz. 95 – 112.
- Schenk, H. (1994), 'CPB-optiek, ondernemingsstrategie en industriebeleid (2)', *TPE, Tijdschrift voor Politieke Economie*, Special Strategisch Management, blz. 76-98.
- Volberda, H. (1992), *Organizational Flexibility: Change and Preservation (a Flexibility Audit & Redesign Method)*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Volberda, H. (1998), *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford University Press, Oxford.