

Euromanagement; illusie of werkelijkheid?

Prof. Dr. A. van Witteloostuijn en Dr. B.A.S. Koene

1 Introductie

Het Europese integratieproces verloopt met horten en stoten. De publicatie van en de politieke besluitvorming rond het *Witboek* (1985) van de Europese Commissie vormden een belangrijke impuls, terwijl de voortdurende commotie rond het verdrag van Maastricht en de ineenslorting van het EMS een vertraging lijken te hebben opgeleverd. Ook de perikelen rond de (mislukte) top van Amsterdam en de Economische en Monetaire Unie (EMU) illustreren de processie van Echternach die Europese integratie wordt genoemd. De verdragen hebben echter vooral betrekking op het *politieke* integratieproces; de *economische* integratie van de Europese Unie (EU) is onomkeerbaar. De ongeveer 300 economische integratiemaatregelen uit het *Witboek*-programma, bekend geworden onder de noemer 'Europa 1992', zijn of worden redelijk voortvarend doorgevoerd. Het slechten van de Europese binnengrenzen zet onvermoeibaar door, zoals de successievelijke voortgangsverslagen van de Europese Commissie (1986 en de jaren daarna) aantonen. Vooral de fysieke en technische belemmeringen binnen de EU worden zienderogen minder. Het mag dan ook geen verbazing wekken dat het aantal studies naar (deelaspecten van) de Europese integratie zo langzamerhand ontelbaar is.

Het onderzoek naar de gevolgen van de Europese integratie heeft zich tot dusverre vooral gericht op de *buitenkant* van organisaties: met name macro-economieën (Cecchini, 1988; en Dornbusch, 1989), bedrijfstakken (Perrin-Pelletier, 1988; en Sleuwaegen, 1991) en ondernemingsstrategieën (Buigues & Jacquemin, 1989; en Van Witteloostuijn & Van Wegberg, 1991) staan in het middelpunt van de belangstelling, alsmede

de macro-economische consequenties van de oprichting van de EMU en de introductie van de euro. De consequenties van Europa 1992 voor de *binnenkant* van organisaties zijn in verhouding onderbelicht gebleven: in hoeverre (en hoe) moeten ondernemingen hun interne organisatie aanpassen? Of specifieker: hoe moeten Europese ondernemingen worden geleid in een integrerende EU? In dit verband is de roep om 'euromanagers' ontstaan. Een euromanager zou beter dan zijn¹ traditionele collegae in staat moeten zijn Europese ondernemingen te leiden. In het onderhavige artikel staat deze euromanager centraal.

Maar wat zijn euromanagers?; welke rollen moeten zij vervullen (paragraaf 4)?; moeten zij over specifieke kennis en/of vaardigheden beschikken (paragraaf 5)?; gaat het hierbij om individuele managers of meer om Europees opererende managementteams (paragraaf 4)?; hoe moeten opleidingen voor euromanagers worden ingericht (paragraaf 6)? Deze en andere vragen veronderstellen dat een euromanager anders is dan een 'gewone' manager. Is dat zo? En algemener: wat maakt een manager eigenlijk tot een manager, en waar houdt een manager zich mee bezig (paragraaf 2)? Verschilt de manager in het ene land van de manager in het andere land (paragraaf 3)? Met behulp van de antwoorden op deze en andere vragen worden standpunten verwoord die

Prof. Dr. A. van Witteloostuijn is hoogleraar bedrijfseconomie en bedrijfskunde aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht.

Dr. B.A.S. Koene is als universitair docent verbonden aan de Sectie Organisatie van de Faculteit der Economische Wetenschappen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

de discussie kunnen prikkelen. Uiteindelijk is de centrale vraag: bestaan (in werkelijkheid of in potentie) euromanagers (paragraaf 7)?

Een kritische beschouwing van de bestaande inzichten over de rol en functie van management in organisaties en de verwachtingen ten aanzien van het management in verschillende Europese landen laat zien dat het zeer wel mogelijk is op basis van de huidige kennis een zinvolle analyse van het fenomeen 'euromanagement' te maken.

2 Het werk van managers

2.1 Verschillende benaderingen

Voordat uitspraken kunnen worden gedaan over het specifieke karakter van euromanagers, moet duidelijk zijn wat een 'gewone' manager is. Het is niet eenvoudig om de managementtaak eenduidig te omschrijven. Het werk van managers is uiterst complex, en bovendien verschillen managementfuncties sterk van elkaar (Stewart, 1982). De complexiteit en diversiteit van het werk van managers hebben een breed en gevarieerd scala van beschrijvingen opgeleverd.

In het kader van het huidige artikel moet bij wijze van illustratie worden volstaan met een reis met zeven-mijlslaarzen door de literatuur over managementrollen en -stijlen. Deze korte reis moet voldoende zijn om een beeld te schetsen van de managementfunctie. Deze schets kan vervolgens als kapstok dienen bij het beantwoorden van de vraag welke aspecten (rollen en stijlen) van de managementtaak op welke wijze zullen veranderen bij de overgang naar een euromanagement. Grosso modo kunnen binnen het (empirische en theoretische) onderzoek naar managers twee belangrijke benaderingen worden onderscheiden: de inventarisatie van *universele managementrollen* (paragraaf 2.2) enerzijds en het onderzoek naar *idiosyncratische leiderschapsstijlen* anderzijds (paragraaf 2.3).

2.2 Universele rollen

In veel tekstboeken voor managementtraining wordt uitgegaan van vrij abstracte indelingen van *functies* van het management. Veelal wordt dit soort indelingen gehanteerd om didactische redenen; op een theoretisch niveau geven zij een duidelijk overzicht van de taken van het manage-

ment in ondernemingen (Carroll & Gillen, 1987). Voorbeelden zijn de werken van Fayol (1916), Stewart (1982) en Kotter (1986). Fayol (1916) onderscheidt vijf universele managementfuncties: plannen, organiseren, coördineren, leidinggeven en beheersen. In *Choices for the manager* (1982) beschrijft Rosemary Stewart de ruimte die een manager heeft voor het maken van keuzen over welke taken in een specifieke managementfunctie noodzakelijk dan wel wenselijk zijn. Kotter, ten slotte, beargumenteert in *The general manager* (1986) dat iedere manager functioneert als een zichzelf steeds reorganiserend 'prioriteitenlijstje', en dat elke manager door netwerken op te bouwen en te gebruiken doelen moet bereiken met de steun van mensen waarover hij geen directe macht heeft.

Andere onderzoekers waren meer geïnteresseerd in het benoemen van typische management-*activiteiten*. Bekende en invloedrijke voorbeelden van deze *positieve* (beschrijvende) benadering zijn het werk van Carlson (1951) en later Mintzberg (1973 & 1975). Centraal staat de beschrijving van wat managers in de praktijk doen: welke taken voeren zij uit en welke rollen vervullen zij gedurende de wekelijkse reeks van werkdagen?

De studie van Mintzberg (1973) is illustratief. Mintzbergs managementrollen behoren inmiddels tot de verplichte stof in bijna iedere basiscursus management en organisatie. Mintzberg beschrijft het werk van managers aan de hand van tien managementrollen, die vervolgens kunnen worden ingedeeld in drie categorieën: interpersoonlijke, informatie- en beslisrollen. Deze rolindeling is gebaseerd op de uitkomsten van zijn eigen onderzoek naar de tijdsbesteding van vijf directeurs van Amerikaanse ondernemingen. In tabel 1 (p. 127) staan bij wijze van illustratie de tien managementrollen van Mintzberg (1973), inclusief een korte beschrijving en twee voorbeelden, opgesomd. Voor een uitgebreide beschrijving kan worden verwezen naar de bijdragen van Mintzberg (1973 & 1975).

De tien rollen in Mintzbergs theorie vormen een geïntegreerd geheel: 'The roles ... form a gestalt - an integrated whole. ... authority and status give rise to interpersonal relationships that lead to inputs (information), and these in turn lead to outputs (information and decisions). One cannot arbitrarily remove one role and expect the rest to remain intact' (Mintzberg, 1973: 58). De tien managementrollen kunnen als richtsnoer fungeren

Tabel 1: De tien managementrollen van Mintzberg (1973 & 1975)

<i>Rollen</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Voorbeelden</i>
<i>A Interpersoonlijke rollen</i>		
1 Boegbeeld	Als hoofd van een organisatie(-eenheid) heeft de manager ceremoniële taken	Uitreiken cadeau bij jubileum Ontvangen belangrijke gasten
2 Leider	De hiërarchische verantwoordelijkheden van de manager gaan gepaard met direct en indirect leidinggeven	Werven en opleiden staf Motiveren en stimuleren personeel
3 Liaison	Een manager moet contact onderhouden met nevenschikten in andere organisatie(-eenheden) of belanghebbenden buiten de organisatie	Vergaderen in multidisciplinaire projecten Overleggen binnen bedrijfstakvereniging
<i>B Informatie-rollen</i>		
4 Monitor	Via zijn netwerk van contacten ontvangt de manager grote hoeveelheden informatie van mensen binnen en buiten de organisatie	Informeel gesprekken in de wandelgangen Ontmoetingen op recepties
5 Verspreider	De manager moet de elders verkregen informatie binnen zijn organisatie(-eenheid) verspreiden onder ondergeschikten	Doorgeven van informatie over concurrenten Bespreken van geruchten over politieke maatregelen
6 Woordvoerder	De manager fungeert als gezicht van de organisatie(-eenheid) ten opzichte van de buitenwereld	Persconferenties over (half)jaarlijkse resultaten Aanspreekpunt voor consumentenorganisaties
<i>C Beslisrollen</i>		
7 Ondernemer	De manager probeert alert in te spelen op veranderingen in de omgeving met de bedoeling de prestaties van de organisatie(-eenheid) te verbeteren	Initiëren van innovatieprojecten Selecteren van toetredingsmarkten
8 Probleemoplosser	De manager moet oplossingen aandragen voor externe en interne problemen die het functioneren van de organisatie(-eenheid) bemoeilijken	Bemiddelen bij conflicten tussen personeelsleden onderling Oplossen van klachten van belangrijke klanten
9 Middelenverdelers	De manager moet de beschikbare (im-)materiële activa verdelen binnen de organisatie(-eenheid)	Verdeling financiële middelen over investeringsprojecten Inkrimpen/uitbreiden personeelsbestand
10 Onderhandelaar	De manager moet onderhandelingen voeren met externe en interne belanghebbenden	Loononderhandelingen met vakbonden Overleg met ondernemingsraad

bij het taxeren van verschuivingen in de managementfunctie in een geïntegreerd Europa (paragraaf 4). In hoeverre zien managers die het geïntegreerde Europa betreden hun rollen veranderen?

2.3 Idiosyncratische stijlen

Het onderzoek naar managementrollen doet geen uitspraken over de *verschillen* in de stijl van leidinggeven tussen managers. De nadruk op stijlverschillen is vooral terug te vinden in de studies naar leiderschapsgedrag. Mintzberg (1975) typeert leiderschap als één van de drie interpersoonlijke rollen. Hij hanteert echter een enge definitie van leiderschap. In *Van Dale* wordt een leider gedefinieerd, in aansluiting op de definitie van manager, als een 'persoon die leidt, bestuurt, aanvoerder, voorganger'. Zo ruim gedefinieerd vallen ook de meeste andere van Mintzbergs tien rollen onder de noemer leiderschap. De lange traditie van empirische studies naar leiderschapsgedrag in deze brede zin van het woord heeft geleid tot het onderscheiden van een aantal tweedelingen van leiderschapsstijlen (Andriessen & Drenth, 1989; Bass, 1990; Van der Vlist, 1991; en Van Iterson, 1992).

In de context van het onderhavige artikel zijn twee van deze dichotomieën vermeldenswaard: autocratisch versus democratisch (Vroom & Yetton, 1973; en Vroom, 1976) en relatie- versus taakgericht (House & Mitchell, 1974; en Fiedler, 1978). Autocratisch (of paternalistisch) leiderschap is gebaseerd op hiërarchische macht (door gebruik te maken van de bevoegdheid bevelen uit te delen), terwijl een democratisch (of participatief) leider zich gedraagt als een primus inter

pares (via het creëren van ruimte voor consultatie en inspraak). Een relatiegerichte leider concentreert zich op goede verhoudingen met en tussen ondergeschikten (onder meer door veel aandacht te besteden aan sociaal-emotionele aspecten), terwijl een taakgerichte leider zijn inspanningen vooral richt op de taakuitvoering van de ondergeschikten (bijvoorbeeld via sturing en intensieve controle van de werkzaamheden). In figuur 1 worden vier managementstijlen op basis van de twee bovenstaande dichotomieën in kaart gebracht.

Het onderkennen van verschillende leiderschapsstijlen roept vragen op over de effectiviteit van de verschillende stijlen. In dit verband is het werk van bijvoorbeeld Fiedler van groot belang (Fiedler, 1978; en Fiedler & Garcia, 1987). Zijn centrale stelling is dat de effectiviteit van een bepaalde stijl van leidinggeven situatie-afhankelijk is. Fiedler wijst op het belang van de relatie tussen leider en ondergeschikten (in welke mate accepteren de ondergeschikten hun leider?), taakstructuur (in welke mate zijn de taken van de ondergeschikten duidelijk gestructureerd?) en positionele macht (in welke mate kan de leider ondergeschikten belonen en bestraffen?). Ook andere onderzoeken leveren aanwijzingen voor de invloed van organisatievariabelen op leiderschapseffectiviteit (bijvoorbeeld Koene, 1996, en Podsakoff et al., 1996). De algemene literatuur over management gaat echter veelal voorbij aan nationale cultuur- en stijlverschillen. In de volgende paragraaf wordt in vogelvlucht een schets gegeven van de verschillen in managementstijlen die in het gesegregeerde Europa een florerend bestaan leiden. Hierbij kan onder meer vruchtbaar gebruik worden gemaakt van de typologie van managementstijlen uit figuur 1.

Figuur 1: Vier managementstijlen

RELATIEGERICHT	Stijl A De manager opereert als een hiërarchisch familiehoofd die het bevorderen van een aangename werksfeer hoog in zijn vaandel heeft staan	Stijl B De manager is een primus inter pares met veel aandacht voor vriendschappelijke verhoudingen ter bevordering van een aangename werksfeer
	Stijl C De manager benut zijn hiërarchische macht om de taakuitvoering door zijn ondergeschikten te sturen en te beheersen	Stijl D De manager probeert een productieve taakuitvoering door zijn ondergeschikten te waarborgen via inspraak en consultatie
TAAKGERICHT	AUTOCRATISCH	DEMOCRATISCH

3 Huidige managementstijlen in een gesegregeerd Europa

In de algemene literatuur over management is het gebruikelijk te wijzen op internationale verschillen in stijlen van management en organisatie. Aansprekende voorbeelden van een typering van nationale verschillen in organisatiecultuur en/of managementstijl zijn Hofstede (1980 & 1991) en Laurent (1983). Lane (1989) geeft een overzicht van de literatuur over managementstijlen in het algemeen en verschillen in stijl tussen de drie Europese machtsblokken (Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk) in het bijzonder. Het is nuttig in navolging van Lane (1989) en in aansluiting op figuur 1 de managementstijl van de drie grote EU-landen te typeren in termen van de tweedelingen autocratisch versus democratisch en relatie- versus taakgericht²

- 1 *Duitsland*. De Duitse stijl van leidinggeven is taakgericht. Duitse managers zijn veelal specialisten met een technische achtergrond, zonder dat overigens kan worden gesproken van een elitair opleidingssysteem. Hoewel vroeger onderzoek leek te wijzen op een autocratische managementstijl, is inmiddels het profiel van leidinggevend in een democratische richting opgeschoven (Lane, 1989: 113).
- 2 *Verenigd Koninkrijk*. De Britse managementstijl is relatiegericht. Managers in het Verenigd Koninkrijk zijn in het algemeen generalisten die hun opleiding hebben genoten aan elitaire instellingen (zoals de Oxbridge universiteiten). Leidinggeven kan daarnaast als democratisch worden getypeerd, met ruimte voor participatie en overleg.
- 3 *Frankrijk*. De Franse stijl van leidinggeven is autocratisch. Managers hebben in veel gevallen een elitaire opleiding (aan een *Grande école*) van technische signatuur achter de rug. De managementstijl wordt verder gekarakteriseerd door een gerichtheid op het relationele netwerk.³

Uit de onderzoekingen van Laurent (1983) en Hofstede (1991) blijkt dat de managementstijlen in de twee grote Benelux-landen op vergelijkbare wijze kunnen worden getypeerd: de Belgische nationale cultuur en stijl van leidinggeven komen sterk overeen met de Franse, terwijl de Nederlandse nationale cultuur en managementstijl dezelfde profilering vertonen als de Britse.

De comparatieve studie van nationale culturen

en managementstijlen maakt duidelijk dat de verschillen in managementstijlen binnen Europa niet moeten worden onderschat, met alle consequenties van dien voor het functioneren van organisaties en zelfs economieën (Van Witteloostuijn, 1998). Vooral ten gevolge van maatschappelijke invloeden, zoals nationale culturen en opleidingssystemen, kan het profiel van de manager in het ene land sterk verschillen van dat in het andere land. Vooral de karakterisering van nationale culturen door Hofstede (1980 & 1991) op basis van twee dimensies - machtsafstand en onzekerheidsvermijding⁴ - is verhelderend. Bij wijze van samenvatting staat in figuur 2 (p. 130) een aantal illustratieve verschillen tussen België, Duitsland, Frankrijk, Nederland en het Verenigd Koninkrijk opgesomd in termen van de typering van nationale culturen door Hofstede (1991) enerzijds en de karakteristieke managementstijlen door Lane (1989) anderzijds. Voor nadere uitleg kan worden verwezen naar Hofstede (1991).⁵

Aan de koppeling van de managementstijlen uit figuur 1 aan beide culturele dimensies in figuur 2 liggen twee redeneringen ten grondslag. Allereerst ligt het voor de hand dat een sterke nadruk op machtsafstand een autocratische stijl van leidinggeven in de hand werkt (en vice versa). Daarnaast kan worden verdedigd dat onzekerheidsvermijdend leiderschapsgedrag leidt tot taakgerichtheid (en vice versa).⁶ Vooral het contrast tussen het Verenigd Koninkrijk en Nederland (Angelsaksische culturen) enerzijds - met een nadruk op democratisch en relatiegericht leiderschap - en Frankrijk en België anderzijds (Latijnsromaanse culturen) anderzijds - met een oriëntatie op een autocratische en taakgerichte managementstijl - is groot. In het licht van de grote verschillen tussen de nationale culturen en managerprofielen binnen de EU wordt de vraag naar de kenmerken van de euromanager nog urgenter. In de volgende paragraaf worden enkele belangrijke verschuivingen in de managementfunctie in een geïntegreerd (en integrerend) Europa aangestipt.

4 Toekomstige managementrollen in een geïntegreerd Europa

4.1 Managers in Europa

Literatuur over het specifieke van de managementfunctie in een integrerend Europa is lange tijd

Figuur 2: Cultuur, structuur en stijl

ONZEKERHEIDS- VERMIJDING	Laag	1 Adhocratie 2 Wederzijdse aanpassing 3 Ondersteunende staven 4 Markt 5 Democratisch en relatiegericht Verenigd Koninkrijk (Nederland)	1 Simpele structuur 2 Directe supervisie 3 Strategische apex 4 Familie 5 Autocratisch en relatiegericht India
	Hoog	Duitsland 1 Professionele bureaucratie 2 Vaardighedenstandaardisatie 3 Operationele kern 4 Machine 5 Democratisch en taakgericht	Frankrijk (België) 1 Volledige bureaucratie 2 Werkstandaardisatie 3 Technostructuur 4 Piramide 5 Autocratisch en taakgericht
		Laag	Hoog
		MACHTSAFSTAND	

1 = Geprefereerde configuratie

2 = Geprefereerd coördinatiemechanisme

3 = Sleuteldeel organisatie

4 = Karakteristieke metafoor

5 = Geprefereerde managementstijl

schaars geweest. Sinds een aantal jaren mag dit onderwerp zich echter in een toenemende belangstelling verheugen. Een voorbeeld hiervan is het themanummer van de *Holland Management Review* van enkele jaren geleden over 'Ondernemerschap in Europa 1993' (1992). Schaarste is geen kenmerk van onderzoeken naar nationale en sectorale verschillen met betrekking tot de consequenties van het Europese integratieproces voor economieën en bedrijfstakken enerzijds en de studies naar de perceptie van managers van (de gevolgen van) Europa 1992 anderzijds. Het boek van bijvoorbeeld Calori & Lawrence (1991) bevat vergelijkingen op sectorniveau van de consequenties van Europa 1992 voor vier bedrijfstakken (bierbrouwerijen, bankwezen, uitgeverijen en automobielfabrikanten). Een voorbeeld van een inventarisatie van nationale verschillen binnen het Europa van de - toen nog - EG is Randlesome, Brierley, Bruton, Gordon & King (1990), waarin de nationale kenmerken van de economische orden in West-Duitsland, Frankrijk, Italië, Verenigd Koninkrijk, Spanje en Nederland worden getypeerd. Deze literatuur maakt duidelijk dat rekening moet worden gehouden met bedrijfstak- en macro-economische verschillen bij de implementa-

tie van strategieën die de Europese dimensie proberen uit te buiten.

Bovendien laten onderzoeken naar de arbeidsmarkt voor 'Europees kader' zien dat aan 'euromanagers' andere eisen moeten worden gesteld dan aan 'nationaal kader'. Het mag niet worden uitgesloten dat de markt voor euromanagers knelpunten zal gaan vertonen. Een drietal citaten geeft een goed beeld van de algemeen gevoelde noodzaak tot het invoeren van euromanagement:

- 1 'The ability to provide adequate leadership resource is recognised as one of the most vital considerations for companies facing the challenge of the Single European market Perhaps the most telling moral of this study is not only that the stock of true European executives is too small, but that the small group of them that does exist will be the target of intense recruitment competition' (Saxton & Bampfylde, 1989: p. 2).⁷
- 2 'There was a clear identification by the mainland European brewers to develop managers with at least a European, and preferably a broader international orientation. We are moving towards the internationalisation of management and an international cross-

cultural organisation. I think that really is the mission in the years to come' (Dutch brewing manager) ... Training and recruitment were seen as important strategic areas' (Steele, 1991: p. 62).

- 3 'To formulate and implement international strategies, companies will need managers who can deal with intercultural issues. ... The recruitment of *high potential multilingual* managers also is a major challenge and the relationships between firms and educational institutions will strengthen in this perspective' (Calori & Lawrence, 1992: pp. 42-43).

De drie citaten zijn illustratief voor de roep om euromanagers. Binnen het Europese bedrijfsleven leeft blijkbaar het gevoel dat het personeelsbeleid, specifiek gericht op de opleiding en selectie van euromanagers, een sleutelrol gaat spelen in de concurrentieslag in het integrerende Europa. Waarin verschillen nu 'gewone' managementrollen van eurorollen (paragraaf 4.2), en impliceren de nieuwe eurorollen het ontstaan van dé euromanager (paragraaf 4.3)?

4.2 Management in 'eurostijl'

De peiling van de perceptie en stemming maakt duidelijk dat de zittende managers in Europa verwachten dat het Europese integratieproces in niet onbelangrijke mate een transformatie vergt van 'gewoon' naar euromanagement, waarbij vooral het personeelsbeleid een faciliterende rol moet vervullen. De benodigde veranderingen in de managementtaken in het Europa van de toekomst kunnen nader worden aangegeven aan de hand van een inventarisatie van verschuivingen op basis van de managementrollen in tabel 1. De vraag is in hoeverre de aldaar onderkende managementrollen gevoelig zijn voor de 'Europeanisering' van het bedrijfsleven. Hoewel in de context van het onderhavige artikel de antwoorden op deze vraag natuurlijk niet volledig kunnen zijn, in tegendeel, geeft de systematische inventarisatie in ieder geval handen en voeten aan de discussie over het profiel van de euromanager. In tabel 2 (p. 132) staan voor Mintzbergs (1975) classificatie van managementrollen (in tabel 1) de te verwachten 'euroveranderingen' weergegeven.

De verschillen in managementstijlen tussen EU-lidstaten (figuur 2) suggereren overigens dat

voor managers uit het ene land het moeilijker is de gewenste aanpassingen door te voeren dan voor managers uit het andere land. In de literatuur worden verschillende verwachtingen uitgesproken. Regelmatig wordt gesteld dat vooral de kleinere EU-lidstaten in staat zullen zijn euromanagers te 'produceren' (Saxton & Bampfylde, 1989), aangezien juist in deze landen het bedrijfsleven - en daarmee het management - gewend is te opereren in een internationale context. De resultaten van enquêteonderzoek onder personeelsmanagers in EU-lidstaten duiden echter op voornemens om vooral in de drie grote EU-landen (Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk) op zoek te gaan naar euromanagers (Van de Pol, 1992).

4.3 Vijf typen (euro)managers

Een nuancering van het hiervoor gepresenteerde beeld van de 'eurostijl' is echter noodzakelijk. Euromanagers zullen sterk verschillen in de mate waarin hun werk Europees denken en doen veronderstelt. In tabel 3 (p. 132) staat een classificatie van managers weergegeven die het mogelijk maakt een differentiatie aan te brengen naar typen euromanagers.⁸

Aan de ene kant verschillen managementfuncties in de mate waarin de taken zich richten op de interne organisatie of de externe omgeving. Een productiemanager is vooral bezig met het motiveren en stimuleren van productiemedewerkers, terwijl een verkoopmanager met name contacten met (potentiële) klanten moet onderhouden. Aan de andere kant is het geografische werkterrein afhankelijk van de managementfunctie. Lokale managers (bijvoorbeeld fabrieksdirecteuren) kunnen zich vooral concentreren op de plaatselijke omstandigheden, terwijl centrale managers (bijvoorbeeld stafhoofden) vanuit het hoofdkantoor activiteiten op Europese schaal besturen en coördineren. Intermediaire managers (bijvoorbeeld multinationale projectleiders) fungeren als smeerolie tussen de lokale vestigingen enerzijds en het centrale hoofdkantoor anderzijds.

Aan verschillende typen euromanagers vallen verschillende managementtaken toe die in verschillende werkomgevingen moeten worden uitgevoerd. Met de taken en de werkomgeving variëren vervolgens de functievereisten en dominante rollen (in de terminologie van Mintzberg

Tabel 2: Veranderende managementrollen in een integrerend Europa

<i>Rollen</i>	<i>Europese veranderingen</i>	<i>Voorbeelden</i>
<i>A Interpersoonlijke rollen</i>		
1 Boegbeeld	Omgang met nationale etiquette	Verschillende lunchgewoonten
2 Liaison	Betreding van Europese netwerken	Europese bedrijfstakvereniging
3 Leider	Aanpassing motivatieprikkels aan nationale normen en waarden	Uiteenlopende behoeften aan taakstructurering
<i>B Informatierollen</i>		
4 Monitor	Taxatie (importantie van) informatie uit Europese informele netwerken	Taxeren politieke machtsverhoudingen in Europa
5 Verspreider	Verspreiding informatie via nationaal verschillende kanalen	Verschillen in acceptatie van passeren leidinggevenden
6 Woordvoerder	Omgang met Europese media (publieke opinie)	Verschillen in agressiviteit van nationale financiële pers
<i>C Beslisrollen</i>		
7 Ondernemer	Selecteren Europese toetredingsmarkten	Keuze uitvoermarkten en productielocaties
8 Probleemoplosser	Aanpassing aan van land tot land verschillende inspraakgewoonten	Verschillen in mogelijkheid oplossingen conflicten van bovenaf op te leggen
9 Middelenverdeler	Verdeling financiële middelen over investeringsprojecten in verschillende Europese landen	Portefeuille-analyse op Europese schaal
10 Onderhandelaar	Aanpassing aan nationale onderhandelingsculturen	Uiteenlopende bereidheid tot het sluiten van compromissen

Tabel 3: Vijf typen 'euromanagers'

		ORIËNTATIE	
		INTERN	EXTERN
VES- TI- GING	LOKAAL	Lokale interne manager	Lokale externe manager
	INTERMEDIAIR	Intermediaire interne manager	Intermediaire externe manager
	HOOFDKANTOOR	Centrale manager	

Tabel 4: Taakhoud, werkomgeving, functievereisten en dominante rollen van euromanagers

Type manager	Taakhoud			Werkomgeving		Functievereisten	Dominante Europese rollen
	Oriëntatie	Voorbeeld	Reizen	Werkplek	Culturele omgeving		
Lokale interne manager	Lokaal	Expatriate vestigings-manager	Weinig	Lokaal	Regelmatig wisselend	Technisch Organisatorisch Lokale contacten	Boegbeeld Leider Probleemoplosser
Lokale externe manager	Lokaal	Expatriate lokale inkopers en verkopers	Weinig	Lokaal	Regelmatig wisselend	Lokale contacten Organisatorisch Overtuigend	Liaison Woordvoerder Onderhandelaar
Intermediaire interne manager	Grote lijn: wisselend lokaal	Bedrijfsinterne specialist	Veel	Europa	Constant wisselend	Technisch Organisatorisch Communicatief Open voor cultuurverschillen Flexibel	Monitor Verspreider Probleemoplosser
Intermediaire externe manager	Grote lijn: Europa	Internationale handel en grote projecten	Veel	Europa	Constant wisselend	Europese contacten Organisatorisch Overtuigend Generalist Open voor cultuurverschillen Flexibel	Liaison Ondernemer Onderhandelaar
Centrale manager	Grote lijn: Europa (mondiaal)	Directeur ondernemings-strategieën en planning	Weinig	Lokaal (hoofdkantoor)	Constant	Analytisch Generalist Kennis van omgeving	Boegbeeld Ondernemer Middelenverdelers

(1975) in de tabellen 2 en 3). Eén en ander staat samengevat in tabel 4.⁹

Vooraf intermediaire managers worden met een Europese dimensie geconfronteerd. aangezien hun werkterrein Europa is. De tabel laat ook zien dat de specifieke problemen van het euromanagement vooral te vinden zullen zijn op de raakvlakken, daar waar de werkterreinen van verschillende lokaal opererende managers elkaar raken. De problematiek van het euromanagement is daarom misschien nog wel meer die van het euromanagementteam dan die van de individuele euromanagers. Het is de plek waar verschillende typen managers (strategisch, intermediair en lokaal operationeel) en specialisten met kennis en inzichten vanuit verschillende lokale situaties

(Calori et al., 1995) elkaar ontmoeten en gezamenlijk tot overeenstemming moeten zien te komen. In de volgende paragraaf worden de veranderingen die het management van het Europese bedrijfsleven staan te wachten,¹⁰ kort nader uitgewerkt aan de hand van een tweedeling: de euromanagers als inhoudsdeskundige en procesbegeleider.

5 Euromanagers als inhoudsdeskundige en procesbegeleider

De uitvoering van de tien managementrollen vergt specifieke kwaliteiten. Deze kunnen grosso modo in twee categorieën worden onderverdeeld. Aan de ene kant moet de manager over specifieke kennis beschikken om als *inhoudsdeskundige*

leiding te kunnen geven aan specifieke activiteiten. In deze context springen met name de managementrollen van ondernemer en middelenverdelers in het oog. Aan de andere kant moet de manager over de vaardigheden beschikken om als *procesbegeleider* contacten met en tussen ondergeschikten en belanghebbenden in goede banen te leiden. De rollen van woordvoerder en onderhandelaar zijn bijvoorbeeld grotendeels gebaseerd op dergelijke vaardigheden. (Andere rollen, bijvoorbeeld die van leider en liaison, vergen een combinatie van inhoudsdeskundigheid en procesbegeleiding.)

Met betrekking tot Europese *inhoudsdeskundigheid* kan worden opgemerkt dat alle functionele kennisgebieden van de bedrijfswetenschappen van het adjectief 'internationaal' kunnen worden voorzien: internationale berichtgeving, internationaal financieel management, internationaal innovatiemanagement, internationaal logistiek management, internationale marketing, internationaal personeelsmanagement, internationaal productiemanagement, internationaal strategisch management, et cetera. Op elk van deze en andere deel terreinen zijn inmiddels grote aantallen specialistische studies en leerboeken verschenen. De gemeenschappelijke noemer van de internationale bedrijfswetenschappen is dat wordt gezocht naar de eigenaardigheden van het opereren in meerdere, en vooral verschillende, landen.

Niet alleen de inhoud van de managementfunctie is aan 'Europeanisering' onderhevig, maar ook het *proces van leidinggeven* vergt andere vaardigheden in het Europa van na 1992. Een manager in een onderneming die in twee of meer EU-landen opereert, moet met name rekening houden met cultuur- en taalverschillen. Een euromanager moet niet alleen kennis hebben van culturen en talen, maar moet ook over de vaardigheden beschikken om in een multiculturele en multilinguale omgeving te kunnen opereren en laveren. Euromanagers moeten kunnen omgaan met 'Europese diversiteit' (Van den Bosch & De Wit, 1992). Onderhandelen binnen een nationale context - met alleen landgenoten als tegenpartij - is veel eenvoudiger dan internationale onderhandelingen - waarbij de onderhandelings tactieken van de internationale tegenpartijen cultureel bepaald kunnen zijn. Een oppervlakkige blik in de keuken van politieke onderhandelingen tussen vertegenwoordigers van verschillende landen (en daarmee culturen) maakt dit direct duidelijk.

6 Opleiding en ervaring

De vraag is in hoeverre externe en interne opleidingen moeten worden aangepast in het licht van het toenemende belang van euromanagement. Het aanbod van voorbereidende onderwijsprogramma's voor managementfuncties aan HBO-instellingen en universiteiten heeft zich de laatste jaren in snel tempo aangepast aan de roep om 'internationalisering'.¹¹ Drie illustratieve voorbeelden zijn de opleiding *Internationale Bedrijfskunde* aan de Universiteit Maastricht, het *Mercator Masters in International Business Studies* Programma van de Erasmus Universiteit Rotterdam, waarin Nederlandse, Duitse en Franse instellingen deelnemen (de EUR, de Ludwig Maximilian Universität, ESC Lyon Groupe en ESSEC) en het *European Executive Programme* van een samenwerkingsverband van vijf binnen- en buitenlandse instellingen (de bedrijfskundige en/of economische faculteiten van de Technische Universiteit Eindhoven en Universiteit Maastricht in samenwerking met de European School of Management in Berlijn, INSEAD in Fontainebleau en de Wharton School of Management in Philadelphia). Centraal in deze internationaal-georiënteerde opleidingen staan kennis van de functionele kennisgebieden vanuit een internationaal perspectief, inzicht in (de omgang met) culturele verschillen tussen landen, talenkennis en vaardigheden in het internationale verkeer. In concreto is het van belang dat cursisten zelf ervaring opdoen in andere culturen en met andere talen via opleiding en/of werk in andere landen.

Internationalisering van het externe onderwijs is niet de enige aanpassing. Daarnaast kan het van groot belang zijn dat het interne personeelsbeleid van karakter verandert. Vooral grote ondernemingen hebben inmiddels de nodige ervaring opgedaan met het internationaliseren van het personeelsbeleid (Calori, 1991). De interne opleiding van internationale managers binnen grote ondernemingen bestaat, naast een verdieping van functionele kennis vanuit een internationaal perspectief, uit het opdoen van ervaring in een multiculturele context. In grote ondernemingen zoals IBM (De Gier, 1992) worden veelbelovende managers, na zorgvuldige selectie, via een uitgebreid en jarenlang scholingstraject opgeleid voor belangrijke internationale managementfuncties. In een dergelijk scholingstraject is ook nadrukkelijk aandacht voor multiculturele ervaringen. In een breder

verband merkt Calori (1991: 178) op dat '[t]raining will be increasingly mixed with other means of personal development - participative management, periods spent abroad, job rotation - in order to change competences and behaviour. Such practices show the move towards integrated and 'strategic' human resource management. Industries have specific needs but a common one: the development of managers who can work internationally and deal with intercultural problems'. Hierbij speelt tijdelijke uitzending naar vestigingen in andere landen een belangrijke rol, waarbij overigens moet worden aangetekend dat het beleid van uitzending zelf ook in beweging is (Du Croo de Jongh, 1992). Het is bijvoorbeeld haast onvermijdelijk om rekening te houden met de familieomstandigheden (vooral in de vorm van werkende partner en schoolgaande kinderen) van de potentiële 'expatriate'.

7 Bestaat de euromanager?

Over euro- en internationaal management is veel te zeggen, zoals onder meer blijkt uit de eindeloze hoeveelheid leerboeken die in de titel het adjectief 'internation(a)al' hebben opgenomen. De betekenis van de huidige belangstelling voor euromanagement en euromanagers moet echter worden gerelativeerd. Allereerst opereren veel, vooral grote, ondernemingen al decennia lang in een internationale context. Voor dergelijke bedrijven kunnen de veranderingen ten gevolge van de Europese integratie nauwelijks schokkend worden genoemd: het management is en blijft internationaal, en niet zozeer Europees (De Gier, 1992). In het verlengde hiervan kan worden aangetekend dat het in veel bedrijfstakken niet gaat om Europeanisering, maar om mondialisering (Orban, 1992). Het is zinvoller om te spreken over internationale managers in plaats van euromanagers. Daarnaast bestaan grote verschillen tussen grote ondernemingen enerzijds en het midden- en kleinbedrijf anderzijds (De Quay, 1992). Als al sprake is van een transformatie van 'gewoon' naar euromanagement, dan ziet vooral het midden- en kleinbedrijf veranderingen op zich afkomen. Juist in het midden- en kleinbedrijf ontbreekt echter de capaciteit en de tijd voor een doordachte internationalisering van het management en de managers via werving, selectie en scholing.

Ondanks deze relativeringen kan worden

geconcludeerd dat de Europeanisering (of beter: internationalisering) van het management gepaard gaat met veranderingen in de managementrollen (tabellen 2 en 4). Eurorollen bestaan, maar een eurostijl van management niet. De verschillen in nationale culturen en managementstijlen zijn te groot en te duurzaam (figuur 2). Hooguit kan worden gezegd dat een euromanager de eigenschappen van een kameleon moet bezitten: afhankelijk van de context moet de stijl van management worden aangepast (figuren 1 en 2).¹² De rol van bedrijfsculturen maakt het nog gecompliceerder. Binnen een internationale onderneming als DSM is het schipperen tussen de wens een bedrijfscultuur te scheppen aan de ene kant en het inspelen op de restricties ten gevolge van nationale cultuurpatronen aan de andere kant (Hilleg, 1992). Aangezien (internationaal) personeelsbeleid een belangrijk concurrentiewapen is in een integrerend Europa, is het echter wenselijk om over deze en andere problemen na te denken.

Bij wijze van conclusie kan worden opgemerkt dat *de euromanager* (internationaal manager) niet bestaat. Waar het om gaat is een euromanagement*team* (internationaal managementteam) waarin verschillende typen managers opereren (tabel 4). Bartlett & Ghoshal (1992: 124) komen tot een vergelijkbare conclusie. Zij poneren de vraag 'what is a global manager' en stellen vervolgens dat '[t]he answer is a network of specialists, not a single individual'. De samenstelling en het onderhoud van een dergelijk netwerk is de crux van het personeelsbeleid in internationale ondernemingen. Het bijeenbrengen van een effectief team van (euro)managers vraagt om een zorgvuldige analyse van de benodigde capaciteiten en vaardigheden (Boone, Van Olffen & Van Witteloostuijn, 1998). Dit is geen sinecure omdat hiervoor een zorgvuldige selectieprocedure en een hoogwaardig opleidingsprogramma moeten worden ontwikkeld.

LITERATUUR

- Andriessen, J.H.E. & P.J.D. Drenth, (1989), Leiderschap in organisaties, in: Drenth, P.J.D., H. Thierry, P.J. Willems & Ch. J. de Wolff (red.), *Nieuw handboek A&O-psychologie*, Deventer: Van Loghum Slaterus, Aflevering 4.
- Bartlett, C.A. & S. Ghoshal, (1992), What is a global manager, *Harvard Business Review* (September-October), pp. 124-132.

- Bass, B.M., (1990), *Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Berridge, J. & I. Brunstein (red.), (1992), Human resource management in the European Community, 1992, *Employee Relations*, 14, 4.
- Boone, C.A.J.J., W. van Olffen & A. van Witteloostuijn, (1998), Psychological top management team make-up and economic firm performance: an experimental study, *Journal of Economic Psychology*, 19, in druk.
- Bosch, F.A.J. van den & B. de Wit, (1992), Euromanagers kunnen omgaan met de Europese diversiteit, 1992, *Holland Management Review*, 33, pp. 108-115.
- Buigues, P. & A. Jacquemin, (1989), Strategies of firms and structural environments in the large internal market, *Journal of Common Market Studies*, 28, pp. 53-67.
- Carlson, S., (1951), *Executive behavior*, herdrukt in 1991 met bijdragen van H. Mintzberg en R. Stewart, Uppsala: Studia Oeconomiae Negotiorum 32.
- Calori, R., (1991), Markets and managers, in: Calori, R. & P. Lawrence (red.), (1991), *The business of Europe: managing change*, Londen: SAGE, pp. 167-197.
- Calori, R. & P. Lawrence (red.), (1991), *The business of Europe: managing change*, Londen: SAGE.
- Calori, R. & P. Lawrence, (1992), diversity still remains: views of European managers, *Long Range Planning*, 25, pp. 33-43.
- Calori, R., M. Steele and E. Yoneyama, (1995), Management in Europe: Learning from different Perspectives, *European Management Journal*, 13, 1, pp. 58-66.
- Carroll, S.J. & D.J. Gillen, (1987), Are the classical management functions useful in describing managerial work?, *Academy of Management Review*, 12, pp. 38-51.
- Drucker, P., (1988), The coming of the new organization, *Harvard Business Review* (January-February), pp. 21-27.
- Du Croo de Jongh, H., (1992), Euromanagers en uitzendingsbeleid, Congresbundel: *Working with Euromanagers: Europe 1992 ... the market ... the manager ... the future???*, Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Europese Commissie, (1985), *White paper: completing the internal market*, Brussel: EG.
- Europese Commissie, (1986), *First progress report of the Commission to the Council and the European Parliament concerning the implementation of the Commission's white paper on the completion of the internal market*, Brussel: EG.
- Europese Commissie, (1987-1990), *Progress reports of the Commission to the Council and the European Parliament concerning the implementation of the Commission's white paper on the completion of the internal market*, (# 1-5), Brussel: EG.
- Fayol, H., (1949), General principles of management, in: Fayol, F. - *General and industrial management*, herdrukt in: Pugh, D.S. (red.), (1990), *Organization theory: selected readings*, Londen: Penguin Books, pp. 181-202 (oorspronkelijke Franstalige editie is gepubliceerd in 1916).
- Fiedler, F.E., (1978), Situational control and a dynamic theory of leadership, in: King, B. (red.) - *Managerial control and organizational democracy*, herdrukt in: Pugh, D.S. (red.) - (1990), *Organization theory: selected readings*, Londen: Penguin Books, pp. 417-438.
- Fiedler, F.E. & J.E. Garcia, (1987), *New approaches to effective leadership*, New York: John Wiley.
- Gier, G.D. de, (1992), De euromanager in een internationaal bedrijf, Congresbundel: *Working with Euromanagers: Europe 1992 ... the market ... the manager ... the future???*, Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Heijltjes, M.G., A.M. Sorge & A. van Witteloostuijn, (1996), Human Resource Management in relation to generic strategies: a comparison of chemical and food & drink companies in the Netherlands and Great Britain, *International Journal of Human Resource Management*, 7, pp. 383-412.
- Hillege, J.W., (1992), Cultuur in een gedecentraliseerde internationale onderneming, Congresbundel: *Working with Euromanagers: Europe 1992 ... the market ... the manager ... the future???*, Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Hofstede, G., (1980), *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills: SAGE.
- Hofstede, G., (1991), *Cultures and organizations: software of the mind*, Londen: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., (1992), De Nederlandse maagd in het nieuwe Europa: Alice in Wonderland, *Holland Management Review*, 33, pp. 26-32.
- House, R.J. & T.R. Mitchell, (1974), Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, herdrukt in: Hackman, J.R., E.E. Lawler III & L.W. Porter (red.), (1983), *Perspectives on behavior in organizations*, New York: McGraw-Hill, pp. 493-501.
- Iterson, A. van, (1992), *Vader, raadgever en beschermer: Petrus Regout en zijn arbeiders 1834-1870*, Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.
- Iterson, A. van & R. Olie, (1992), The Dutch business system: discretion and consensus. In: Whitley, R.D. (red.) - *European business systems*, Londen: SAGE.
- Kanter, R.M., (1982), *The change masters: corporate entrepreneurs at work*, Londen: Allen & Unwin.
- Kotter, J.P., (1986), *The general manager*, New York: Free Press.
- Koene, B.A.S., (1996), *Organizational culture, leadership and performance in context. Trust and rationality in organizations*, dissertatie Universiteit Maastricht, Datawysse, Maastricht.
- Lane, C., (1989), *Management and labour in Europe: the industrial enterprise in Germany, Britain and France*, Aldershot: Edward Elgar.

- Laurent, A., (1983), The cultural diversity of Western conceptions of management, *International Studies of Management and Organisation*, 13, pp. 75-96.
- Linder, J.C. & H.J. Smith, (1992), The complex case of management education, *Harvard Business Review* (September-October), pp. 16-35.
- Mintzberg, H., (1973), *The nature of managerial work*, New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H., (1975), The manager's job: folklore and fact, *Harvard Business Review*, herdrukt in: Pugh, D.S. (red.), (1990), *Organization theory: selected readings*, Londen: Penguin Books, pp. 223-245.
- Mintzberg, H., (1983), *Structures in fives: designing effective organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Olie, R., (1993), *Success and failure of Dutch-German Acquisitions and mergers*, Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.
- Orban, G., (1992), Euromanagers en wervingbureaus, Congresbundel: *Working with Euromanagers: Europe 1992 ... the market ... the manager ... the future???*, Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Peters, T. & R. Waterman, (1982), *In search of excellence: lessons from America's best run companies*, New York: Harper & Row.
- Perrin-Pelletier, F., (1988), 1992: a European market for cars?, *Long Range Planning*, 21, pp. 27-33.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, and W.H. Bommer, (1996), transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior, *Journal of Management*, vol 22, no.2, pp. 259-298.
- Pol, H. van de, (1992), Nederlandse personeelsmanagers onderschatten 'Europa', Congresbundel: *Working with Euromanagers: Europe 1992 ... the market ... the manager ... the future???*, Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Quay, C.L.M. de, (1992), Euromanagers in het midden- en kleinbedrijf, Congresbundel: *Working with Euromanagers: Europe 1992 ... the market ... the manager ... the future???*, Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Randlesome, C., W. Brierley, K. Bruton, C. Gordon & P. King, (1990), *Business cultures in Europe*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Saxton, A. & S. Bampfylde, (1989), *The search for the Euro-executive*, Londen: Saxton Bampfylde International PLC.
- Sleuwaegen, L., (1991), The restructuring of European manufacturing industries, in: Rugman, A.M. & A. Verbeke (red.) - *Research in global strategic management, vol. 2: global competition and the European Community*, Greenwich: JAI Press, pp. 81-102.
- Steele, M., (1991), The European brewing industry, in: Calori, R. & P. Lawrence (red.), (1991), *The business of Europe: managing change*, Londen: SAGE, pp. 26-71.
- Stewart, R., (1982), *Choices for the manager*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Vanderbroeck, P., (1991), Hoe mobiel is de euromanager, *Holland Management Review*, 28, pp. 115-118.
- Vlist, R. van der, (1991), *Leiderschap in organisaties: kernvraagstuk voor de jaren '90*, Utrecht: Lemma.
- Vroom, V.H., (1976), Can leaders learn to lead, *Organizational Dynamics*, herdrukt in: Hackman, J.R., E.E. Lawler III & L.W. Porter (red.), (1983), *Perspectives on behavior in organizations*, New York: McGraw-Hill, pp. 501-509.
- Vroom, V.H. & Ph.W. Yetton, (1973), *Leadership and decision making*, Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Witteloostuijn, A. van, (1998), *De anorexiastrategie: over de gevolgen van saneren*, Amsterdam/Antwerpen: De Arbeiderspers, in druk.
- Witteloostuijn, A. van & M. van Wegberg, (1991), Multimar-ket competition and European integration, in: Rugman, A.M. & A. Verbeke (red.) - *Research in global strategic management, vol. 2: global competition and the European Community*, Greenwich: JAI Press, pp. 29-55.

NOTEN

1 Volgens Van Dale is het zelfstandig naamwoord manager mannelijk. Hoewel de populatie van managers natuurlijk uit mannen en vrouwen bestaat, worden in de tekst de grammaticale regels van Van Dale aangehouden.

2 Bij een dergelijke tweedeling bestaat het risico van ongenueanceerde generalisering. Ten behoeve van de typering van de nationale managementstijlen in termen van dominante oriëntatie zijn de tweedelingen echter goed bruikbaar. In Lane (1989) staat een groot aantal verwijzingen naar gedetailleerde beschrijvingen van nationale managementstijlen. Whitley (1992) redigeerde een boek waarin de 'bedrijfsystemen' van een aantal Europese landen [waaronder Nederland door Van Iterson & Olie (1992)] worden beschreven. Een themanummer van de *Holland Management Review* van een aantal jaren geleden (1992) bevat ook een aantal typering van nationale culturen en/of managementstijlen in Europa (onder andere Hofstede, 1992).

3 In dit verband zijn ook de typering van de aard van het personeelsbeleid in verschillende EU-landen illustratief. Een overzichtelijke introductie van het uiteenlopende karakter van het personeelsbeleid in vijf EU-landen (Denemarken, Duitsland, Griekenland, Frankrijk en Nederland) is te vinden in een speciaal nummer van *Employee Relations* (Berridge & Brunstein, 1992). Heijltjes, Sorge en Van Witteloostuijn (1996) beschrijven de resultaten van een studie naar het HRM-profiel van een twintigtal Britse en Nederlandse bedrijven.

4 Hofstede (1991: 28 respectievelijk 113) definieert

machtsafstand als 'the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally' en onzekerheidsvermijding als 'the extent to which the members of a culture feel threatened by uncertain or unknown situations'.

5 Voor de volledigheid worden in figuur 2, in navolging van Hofstede (1991: 152), de vier culturele groepen ook geassocieerd met specifieke structuurconfiguraties, coördinatiemechanismen, sleutelafdelingen en metaforen. Op deze plaats voert het te ver om deze associaties uit te werken. De eerste drie elementen steunen op het werk van Mintzberg (1983), terwijl het laatste aspect is geïntroduceerd door Hofstede (1991). Overigens spelen naast nationale culturen ook bedrijfsculturen een belangrijke rol (Hofstede, 1991; en Hillege, 1992). Een multinationale onderneming kan te maken krijgen met conflicten tussen beide culturen. In paragraaf 7 wordt hierop kort teruggekomen.

6 Merk op dat hier een positief (beschrijvend) standpunt wordt ingenomen, terwijl de discussie van het werk van Fiedler (1978) in paragraaf 2 vanuit een normatief (voorschrijvend) perspectief is verwoord.

7 Onderwerpen die hierbij een rol kunnen spelen zijn bijvoorbeeld verschillen in salariering van topmanagers in verschillende Europese landen (*Business Week*, 30 maart 1992) en de belemmerende werking van 'duo-carrières' op de mobiliteit van de euromanager (Vanderbroeck, 1991; Du Croo de Jongh, 1992). In paragraaf 6 worden enkele aanvullende opmerkingen gemaakt.

8 Niet elke organisatie heeft vijf typen (euro)managers in de gelederen. Met name verschillen tussen grote ondernemingen enerzijds en het midden- en kleinbedrijf anderzijds zijn

evident (De Quay, 1992). Hierop wordt in paragraaf 6 en paragraaf 7 teruggekomen.

9 Bartlett & Ghoshal (1992) beantwoorden de vraag 'what is a global manager' op vergelijkbare wijze door vier typen mondiale managers te onderscheiden die elk worden gekenmerkt door een drietal dominante rollen.

10 Overigens is het veranderen van strategie in het algemeen en managementstijl in het bijzonder geen sinecure. Aan deze problematiek wordt in het onderhavige artikel korthedshalve voorbijgegaan. In dit verband is het (relatief) grote aantal mislukkingen van internationale fusies illustratief (Olie, 1993). Hierbij kan daarnaast worden aangetekend dat de ene cultuur- en stijlconfrontatie grosso modo betere resultaten oplevert dan de andere (bijvoorbeeld Nederland en het Verenigd Koninkrijk versus Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk).

11 De vraag is natuurlijk in hoeverre hier sprake is van een modeverschijnsel of van een noodzakelijke en structurele aanpassing van opleidingen aan de veranderende omstandigheden. Discussies over de kwaliteit van opleidingen - vooral in relatie tot de aansluiting met het bedrijfsleven - zijn sinds jaar en dag schering en inslag. Een recent voorbeeld hiervan is Linder & Smith (1992).

12 Auteurs als Kanter (1982), Peters & Waterman (1982), Drucker (1988) en Orban (1992) propageren overigens wel degelijk een universele managementstijl voor de jaren negentig. Hierbij vormen woorden als charisma, flexibiliteit, kwaliteit en visie de stijlkenmerken. Het is echter de vraag of hiermee de klok niet wordt teruggezet naar de zestiger jaren, waarin het geloof in 'one best way of leadership' nog niet was ondergraven door de contingentieargumenten uit moderne onderzoeken (paragraaf 2).