

# Wat het Westen en het Oosten van elkaar kunnen leren – naar een biculturele managementbenadering

**Na de eeuwenlange dominantie van het Westen komen West en Oost nu weer meer in evenwicht met elkaar. Des te meer reden om serieus werk te gaan maken van een managementstijl die het beste van beide 'werelden' in zich verenigt. De Taiwanese entrepreneur Stan Shih (computerbedrijf Acer) wijst de weg.**

Door de mondiale economische crisis is veel (zowel publieke als private) waarde vernietigd en zijn tientallen miljoenen banen verloren gegaan. Wereldwijd is tussen de herfst van 2008 en maart 2009 een vermogen van naar schatting 34,4 biljoen dollar verdampt.<sup>2</sup> Alleen al Amerikaanse huishoudens hebben zo'n elf biljoen dollar aan vermogen verloren, aldus een rapport van het Amerikaanse stelsel van centrale banken.<sup>3</sup> In de Verenigde Staten zijn sinds begin 2008 ruim acht miljoen banen verdwenen en de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) zei begin 2009 te verwachten dat de crisis tegen het eind van dat jaar wereldwijd maar liefst 51 miljoen banen zou hebben gekost. Het internationale bankwezen heeft voor ongeveer vier biljoen dollar moeten afschrijven.<sup>4</sup> De mondiale financiële verliezen overtreffen het bruto binnenlands product voor 2008 van de Verenigde Staten, de Europese Unie en Japan bij elkaar. In reactie op de ramp zagen bedrijven, overheden en openbare instellingen over de hele wereld zich gedwongen tot drastische herstructureringen en veranderingen. In het Westen zijn de klappen die tal van ondernemingen en de financiële en vastgoedmarkten hebben opgelopen grotendeels geweten aan hebzucht, kortetermijndenken en overmoed, tendensen die in de afgelopen decennia sterk lijken te zijn toegenomen.<sup>5</sup> Kapitaal werd alsmaar mobieler en ongeduldiger en eiste snelle en alsmaar hogere rendementen. In reactie daarop ontstonden er aller-

lei nieuwe en invloedrijke beleggers, zoals hedgefonds. Daarnaast is het prestatiegebonden deel van de beloning van ceo's in de afgelopen twintig jaar pijlsnel gestegen. Hetzelfde geldt voor de relatieve totale beloning: vroeger verdiende een ceo veertig keer het salaris van een gewone werknemer, inmiddels ruim vijfhonderd keer zoveel.<sup>6</sup> De tijd die een ceo doorbrengt in zijn functie is intussen gedaald van acht naar vier jaar. Managers staan duidelijk onder bijzonder grote druk om snel resultaat te boeken – en laten de problemen die daardoor ontstaan over aan hun opvolger. Dit heeft ertoe geleid dat het kenniskapitaal bij veel ondernemingen is uitgeput in een blinde jacht naar kostenreductie en snel rendement. Bovendien is er op grote schaal gesaneerd, eerst om de winstgevendheid op te voeren en later uit noodzaak om ondernemingen van de ondergang te redden – met alle sociale kosten van dien. De verzadiging in de westerse markt vergroot de druk nog eens extra. Nieuwe markten worden alsmaar belangrijker voor ondernemingen, enerzijds als bron van goederen die moeten voorzien in een toenemende vraag en anderzijds als afzetmarkt voor westerse producten. Er is duidelijk steeds meer behoefte aan een betere aanpak, een aanpak die zowel

M.-J. Chen bekleedt de naar Leslie E. Grayson vernoemde leerstoel in Business Administration aan de Darden Graduate School of Business van de universiteit van Virginia. D. Miller is Research Professor aan HEC Montreal en de universiteit van Alberta.<sup>1</sup>

---

## Vroeger verdiende een ceo in het Westen veertig keer het salaris van een gewone werknemer, inmiddels ruim vijfhonderd keer zoveel

---

*I. De auteurs (chenm@darden.virginia.edu resp. danny.miller@hec.ca) zijn Y.P. Chan, Isabelle Le Breton-Miller, John Michel, Jan Rivkin, Charles Tucker en Tieying Yu erkentelijk voor hun waardevolle commentaar op een eerder concept voor dit artikel. Eveneens zijn zij erkentelijk voor de financiële die voor dit artikel werd verkregen van het Batten Institute en de Darden Foundation van de universiteit van Virginia.*

in tijd als geografisch en ideologisch verder reikt.

---

## **Mondialisering leek lange tijd slechts een ander woord voor wereldwijde verwestersing – maar inmiddels staat dat beeld ter discussie**

---

2. C.K. Liu, 'Global post-crisis economic outlook. The crisis of wealth destruction', *Asia Time Online*, 13 april 2010 ([http://www.atimes.com/atimes/Global\\_Economy/LD13Dj05.html](http://www.atimes.com/atimes/Global_Economy/LD13Dj05.html), 19.9.2010).

3. S.M. Kalita, 'Americans see 18% of wealth vanish', *Wall Street Journal*, 13 maart 2009, p. 1 (<http://online.wsj.com/article/SB123687371369308675.html>, 19.9.2010).

4. L. Elliott, 'Global bank losses likely to reach \$4.1 trillion, says IMF', *Guardian.co.uk*, 22 april, 2009 (<http://www.guardian.co.uk/business/2009/apr/21/imf-huge-global-bank-losses>, 19.9.2010).

5. D. Miller en I. Le Breton-Miller, *Managing for the long run*, Harvard Business Publishing, Boston, 2005.

6. K. Murphy en J. Zabojsnik, 'CEO pay and appointments', *American Economic Review*, 94(2), 2004, p. 192-196; Towers-Perrin, *Top executive compensation survey*, Towers-Perrin Inc., Chicago, 2009.

7. D. Barboza, 'China passes Japan as second-largest economy', *New York Times*, 15 augustus 2010 (<http://www.nytimes.com/2010/08/16/business/global/16yuan.html>, 19.9.2010).

En dus wordt er in toenemende mate naar het Oosten gekeken.

In deze tijd van tot bescheidenheid dwingende resultaten, volatiliteit en onzekerheid zoekt de wereld naar nieuwe bronnen van groei en andere busi-

nessmodellen met winstpotentieel. China, het lievelingetje van Azië, heeft zich in de afgelopen twintig jaar ontpopt tot een economische krachtpatser van de eerste orde. In het tweede kwartaal van 2010 kwam het bbp van China uit boven dat van Japan, waarmee China de op één na grootste economie van de wereld is geworden – na de Verenigde Staten.<sup>7</sup> Het land is nu de grootste ontvanger van directe buitenlandse investeringen en heeft de grootste portefeuille Amerikaans staatsschulden – ongeveer 843 miljard dollar in juni 2010. China levert niet alleen aan de wereld maar expandeert ook razendsnel wereldwijd met overnames.<sup>8</sup> De Chinese economie is in de afgelopen twintig jaar met 9,9 procent (samengesteld) per jaar gegroeid. De verbijsterende groei van het Chinese bbp van 11,9 procent in het eerste kwartaal van 2010 was in schril contrast met de amechtige situatie waarin de rest van de wereldeconomie verkeerde.<sup>9</sup> India en China volgen min of meer het Chinese voorbeeld: Tata Motors kocht in 2008 Jaguar/Land Rover – iconen van zijn vroegere koloniale overheerser, het Verenigd Koninkrijk. Samsung is uitgegroeid tot een mondiale grootmacht. Het zijn slechts twee voorbeelden van de fundamentele verandering die zich in de wereldeconomie voltrekt. Samen met China, India en Korea rekende het International Institute for Management Development (IMD) in zijn jaarverslag over 2010 ook Hongkong, Singapore, Taiwan en Maleisië – waar overzeese Chinese bedrijven de lokale economieën domineren – tot de mondiale top-10 gemeten naar internationaal concurrentievermogen.<sup>10</sup>

### **Het Westen versus het Oosten: de oude dominantie voorbij**

Het zwaartepunt in de wereldeconomie verschuift duidelijk van West naar Oost. Dat blijkt wel uit de inmiddels vooraanstaande positie die ondernemingen uit opkomende economieën innemen als het gaat om groei en innovatie.<sup>11</sup> In een recente enquête van McKinsey & Company naar het verschuivend machtsverwicht zei 71 procent van de

ruim vijftienhonderd geraadpleegde topmanagers van over de hele wereld te verwachten dat China sterker zou worden; 57 procent van de respondenten voorspelden dat de Verenigde Staten zouden verzwakken.<sup>12</sup>

De wereld lijkt zich in een overgangsfase te bevinden: het Westen, dat zo lang de toon zette, zoekt nu het Oosten op. Mondialisering leek lange tijd slechts een ander woord voor wereldwijde verwestersing (of, sinds de Tweede Wereldoorlog, Amerikanisering). We meenden zo zeker te weten hoe de mondialisering zou uitpakken: ontwikkelde westerse economieën zouden de slagkracht van de vrije markt introduceren in ontwikkelingslanden, die dan gaandeweg zouden 'opgroeien' conform het voorbeeld van hun ontwikkelde 'ouders'. Maar nu, na de internationale economische crisis, moeten we constateren dat die veronderstelling misplaatst was. Ondernemingen uit de opkomende economieën groeien niet alleen sneller, maar hun bloeiende businessmodellen vormen vaak ook een uitdaging voor de heersende westerse paradigma's en nemen hun plaats in.<sup>13</sup> In veel opzichten geven de kinderen nu 'les' aan de ouders.

De BBC interviewde een tijdje geleden Niall Ferguson, financieel historicus en hoogleraar bedrijfskunde aan Harvard. Hij plaatste de verschuiving van het mondiale economische zwaartepunt in een historische context en gaf daarmee aan dat we onze manier van denken hoognodig moeten bijstellen: 'We zijn gewend aan de opkomst en het primaat van het Westen omdat dat al vijfhonderd jaar de situatie is. Sinds het einde van de vijftiende eeuw is de economische opkomst van het Westen het grote verhaal. Nu maken we een fundamentele historische verandering mee, een herschikking van de verhoudingen, en keren in zekere zin terug naar een soort evenwicht tussen West en Oost.'<sup>14</sup>

De verandering blijkt het duidelijkst bij technologische bedrijven. In die sector zoekt het Westen in het Oosten naar innovation, ideeën en ondernemerschap. De BBC sprak ook met Sean Randolph, Algemeen directeur van het Bay Area [San Francisco] Economic Forum. Randolph zie het volgende over de opkomst van Azië in de wereldeconomie: 'Kijken we naar de groeigebieden van vandaag en morgen, dan ligt het voor de hand om te veronderstellen dat je dan in Azië moet zijn, en vooral in China en India. Wij kijken primair die kant op. Als je bij ons in de regio of in Silicon Valley bij welke onderneming dan ook binnenloopt, zal het je meteen opvallen dat dertig of veertig procent van iedereen die daar werkt, van hoog tot laag –

ceo, cio, onderzoekers, iedereen – afkomstig is uit een ander land.<sup>15</sup>

De recente recessie heeft duidelijk gemaakt dat de wereld ernstig verlegen zit om nieuwe ideeën en inzichten. We hebben meer dan ooit behoefte aan professionals en managers in het bedrijfsleven die raad weten met de mondiale complexiteit en veelzijdigheid door er met een brede en integrerende blik naar te kijken. De ‘wederopstanding’ van China (een begrip dat zowel bij de Chinese als de wereldgeschiedenis past) en de opkomst van India en andere snel groeiende economieën stellen de traditionele kijk op de mondialisering ter discussie en bieden het Westen de kans om zich te verdiepen in het model van het Oosten en ervan te leren.<sup>16</sup> Helaas liggen Oost en West in tal van manieren van denken en doen ver uit elkaar; ze zijn ze dermate vreemd voor elkaar dat het nagenoeg onmogelijk is voor de ene samenleving om de andere te kopiëren.<sup>17</sup> En nog belangrijker: iedere samenleving heeft zo haar eigen specifieke sterke en zwakke kanten op het gebied van ondernemen en management. Zowel managers als managementwetenschappers moeten dus op zoek naar iemand die het denken en de oriëntatie van beide culturen uiterst selectief gebruikt – op een manier die beide culturen kunnen begrijpen en waar ze zich mee kunnen vereenzelvigen en hun profijt mee kunnen doen. Dat is nogal wat. Misschien biedt Stan Shih echter precies het voorbeeld dat we zoeken.

### Biculturele lessen in management van Stan Shih

Stan Shih heeft als manager geprobeerd om de voordelen van zowel het Chinese als het westerse denken en ondernemen over te nemen en de nadelen ervan te vermijden.<sup>18</sup> Wij noemen dit een ‘biculturele’ managementbenadering. Shih, de legendarische oprichter van Acer Group, volgt hiermee ook de aanpak van veel familiebedrijven. (Acer is de op één na grootste computerfabrikant ter wereld: de omzet van Acer en haar zusterbedrijven BenQ en Wistron bedraagt 52 miljard dollar.) Shih's benadering kan het beste worden getypeerd als een aanpak gericht op de lange termijn waarbij niet alleen wordt gekeken naar het profijt voor de directe belanghebbenden bij de onderneming maar voor de hele wereldgemeenschap. De invloed van de Chinese cultuur blijkt vooral uit zijn geduld, zijn holistische aanpak en zijn uitdrukkelijke aandacht voor het algemeen belang. Van het Westen heeft hij een meer gedecentraliseerde managementfilosofie overgenomen, waarin medewerkers ruimte krijgen

voor eigen initiatief. Tegelijkertijd heeft hij geprobeerd om zich verre te houden van het wantrouwende, gesloten en autoritaire paternalisme dat de oosterse aanpak soms kan hebben, alsook de sterk op het eindresultaat en de korte termijn gerichte denken en de pracht en praal van bepaalde westerse ondernemingen. De details van zijn aanpak zijn veelzeggend en bieden voorbeelden op het gebied van strategie, management en bestuur.

### De Chinese aanpak als voorbeeld

Shih zette op een bijzonder slimme manier zijn Chinese afkomst in om een managementbenadering en -praktijk te ontwikkelen waarmee hij een grote onderneming met toekomstperspectief kon opbouwen.

#### *Langetermijnoriëntatie*

In de Chinese cultuur wordt waarde gehecht aan de lange termijn; in China is men geduldiger dan in het Westen. Shih probeert dan ook niet om zo snel mogelijk zoveel mogelijk geld te verdienen. Hij wil een organisatie met lange adem opbouwen. Zijn onderneming investeert in de opleiding en ontwikkeling van mensen en in buitengewoon intensief mentorschap. Ook wordt er uitdrukkelijk werk van gemaakt dat alle medewerkers zich de juiste waarden eigen maken. Dit zijn investeringen voor de lange termijn. Bovendien wordt erop geteld dat de onderneming bij geen enkel strategisch initiatief teveel risico neemt. Shih zet geen grote en meeslepende stappen. Hij kiest voor spaarzaamheid en een meer stapsgewijze aanpak; als er dan iets mis gaat, hoeft de onderneming er geen blijvende schade door op te lopen. Ook mogen mensen in de organisatie fouten maken, anders kunnen ze niet leren. Shih laat echter geen ruimte voor catastrofale fouten. Geduld en rentmeesterschap kenmerken ook Acers buitenlandse expansie: vanuit kleinere en vertrouwde markten worden gaandeweg onbekendere markten aangeboord. Shihs geduld blijkt ook uit de inspanningen om internationale merken met onderscheidend gehalte op te bouwen; zo iets vergt veel zorg en onophoudelijke kwaliteitscontrole.

#### *Harmonie en collectiviteit*

In het Westen staat het individu centraal, in China het collectief. Shihs filosofie van een altruïstische gemeenschap waarin men profijt met elkaar deelt, sluit in veel opzichten goed aan bij de algemene Chinese nadruk op gemeenschap en harmonie. Dit komt niet alleen tot uitdrukking in zijn ge-

8. V. Walt, 'China goes on a smart shopping spree', *Time.com*, 2 maart 2009 (<http://www.time.com/time/world/article/0,8599,1882594,00.html>, 19.9.2010).
9. <http://www.doc88.com/p-07616891625.html>.
10. Deze landen waren beter voorbereid op de recessie van 2008-9 omdat ze lessen hadden getrokken uit hun economische crisis van 1977.
11. A. Wooldridge, 'The world turned upside down: A special report on innovation in emerging markets', *The Economist*, 17 april 2010, pp. 1-14.
12. McKinsey & Co, 'McKinsey global survey results: Economic conditions snapshots', *The McKinsey Quarterly*, april 2009 ([http://www.mckinseyquarterly.com/Economic\\_Conditions\\_Snapshot\\_February\\_2009\\_2301](http://www.mckinseyquarterly.com/Economic_Conditions_Snapshot_February_2009_2301), 19.9.2010).
13. C.K. Prahalad en R.A. Mashelkar, 'Innovation's holy grail', *Harvard Business Review*, juli-aug 2010, pp. 132-141; Wooldridge 2010 (zie noot 11).
14. P. Day, 'The history man – Peter Day's World of Business', *British Broadcasting Corp.*, 25 mei 2010 ([http://www.bbc.co.uk/worldservice/business/2010/05/100521\\_peter\\_day\\_comment\\_25\\_may\\_10.shtml](http://www.bbc.co.uk/worldservice/business/2010/05/100521_peter_day_comment_25_may_10.shtml), 19.9.2010).
15. P. Day, 'Not just silicon – Peter Day's World of Business', *British Broadcasting Corp.*, 16 mei 2010 (<http://www.bbc.co.uk/radio4/features/in-business/peter-days-comment/20100516/>, 19.9.2010).

---

## In tegenstelling tot veel traditionele Chinese ondernemers nam Shih geen familieleden op in zijn bedrijf en droeg hij het stokje relatief jong over

---

nerositeit tegenover zijn personeel en andere stakeholders, maar ook in zijn aandacht voor het welzijn van de hele planeet en haar bewoners. Shih heeft de collectieve en harmonieuze mentaliteit van zijn organisatie geïntensiveerd door niet alleen normen en waarden maar ook bezit te

delen met zijn medewerkers. Hij heeft zelfs cursussen georganiseerd met andere ondernemingen om hun zijn aandeelhoudersplan toe te lichten. Shih eist dat iedereen in zijn onderneming het gemeenschappelijke stelsel van normen en waarden door en door begrijpt en volledig onderschrijft. Die normen en waarden zijn dermate fundamenteel dat ze veel bureaucratische controles, die men normaliter in een onderneming zou verwachten, overbodig maken.

Een belangrijk element van collectivisme en harmonie is de trots op de gemeenschap, en aandacht voor de reputatie die men in de gemeenschap heeft. Shih's onderneming heeft bij het opbouwen van het merk grote aandacht besteed aan de kwaliteit en het imago ervan. Ook heeft Shih zich ingezet om een compleet 'ecosysteem' aan IT-sectoren te doen ontstaan waar alle ondernemingen in hoogwaardige technologie van profiteren – ook zijn eigen concurrenten in Taiwan. Die inzet heeft tot schaalvoordelen geleid voor de Taiwanese IT-industrie, die in de jaren zeventig en tachtig kampte met een gebrek aan eigen grondstoffen en maar weinig concurrentievoordelen had. Door dit soort initiatieven wordt Shih zowel in eigen land als daarbuiten gerespecteerd en wordt hij 'de man zonder vijanden' genoemd.

### Anciënniteit en mentorschap

In de Chinese cultuur staan leeftijd en anciënniteit in veel hoger aanzien dan in het Westen. Dat lijkt misschien in strijd met het principe van een meritocratie. Maar in wezen wordt het individu op deze manier beloond voor in het verleden bewezen diensten. Ook verzekert de onderneming zich hierdoor van de loyaliteit van medewerkers. Zij worden beloond voor het feit dat zij blijven. Zo wordt waardevol menselijk kapitaal optimaal ingezet, want het gaat om ervaren mensen die anderen veel kunnen leren. De waarde die men hecht aan anciënniteit gaat hand in hand met mentorschap, want het zijn doorgaans de ouderen die de jonge-

ren trainen. Het begrip 'mentorschap' is veelzeggend. In westerse ondernemingen kan men hoog opgeven van de opleidings- en trainingprogramma's, maar mentorschap is persoonlijker, meer continu, meer afgestemd op de behoeften van een specifiek individu, en de kennis die wordt overgedragen is ook veel breder. Het is zelfs verdedigbaar om te stellen dat impliciete kennis, relaties en een diepgaand besef van normen en waarden en een informele sociale structuur uitsluitend door middel van mentorschap kunnen worden overgedragen.

### Vermeden nadelen van de Chinese aanpak

Shih heeft duidelijk enkele van de meest heilzame aspecten van de Chinese cultuur overgenomen en zodanig ingebouwd in zijn onderneming dat ze elkaar uitstekend aanvullen. Maar hij heeft ook bewust bepaalde aspecten van de Chinese aanpak vermeden die onverenigbaar zouden zijn geweest met doeltreffend management.

### Wantrouwen

In de Chinese cultuur worden vreemdelingen per definitie gewantrouwd. Iemand krijgt pas vertrouwen wanneer hij of zij bewezen heeft het waard te zijn. Shih is er echter van overtuigd, dat mensen van nature goed zijn en het goede zullen doen. Hij meent dat, als men de organisatie en haar mensen maar de juiste normen en waarden meegeeft, iedereen in de onderneming zich ook zal willen inzetten voor het gemeenschappelijk belang.

### Geslotenheid

In de Chinese cultuur is geslotenheid eeuwenlang een deugd geweest. Neem bijvoorbeeld dit oude Chinese gezegde: 'De meester houdt geheime trucs achter de hand.' Shih vindt echter dat de ontwikkeling van mensen en capaciteiten zowel in zijn eigen onderneming als zijn bedrijfstak (en daarbuiten) staat of valt met uitgebreide kennisuitwisseling. Daarom zorgt hij ervoor dat er veel informatie wordt uitgewisseld, vaak in de vorm van mentorschap en uitwisseling van ervaringen. Goede ideeën moeten zo een optimale en optimaal profijtelijke reikwijdte krijgen.

### Gecentraliseerd autoritair gezag

De Chinese cultuur is paternalistisch. Ondernemers houden de macht strak in eigen hand en geven op een autoritaire manier leiding; de top bepaalt wat er gebeurt. Shih wilde het anders doen. Hij heeft zich ingezet voor een gedecentraliseerde managementaanpak. Zijn medewerkers kregen op alle

16. P. Cappelli, H. Singh, J. Singh en M. Useem, 'The India way: Lessons for the U.S.', *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 2010, pp. 6-24.

17. G.D. Bruton, D. Ahlstrom en K. Obloj, 'Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future.', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 2008, pp. 1-15.

18. Zie voor een interview met Stan Shih: *Academy of Management Perspectives*, november 2010.

19. Miller en Le Breton-Miller, 2005 (zie noot 5); D. Miller, J. Lee, S. Chang en I. Le Breton-Miller, 'Filling the institutional void: The social behavior and performance of family versus non-family technology firms in emerging markets,' *Journal of International Business Studies*, 40(5), 2009, pp. 802-817.

niveaus het vertrouwen dat ze het goede zouden doen, en hij gaf hun daar ook de ruimte voor. Chinese ondernemers hebben ook nogal eens de neiging om te lang vast te houden aan hun macht, ook lang nadat hun rol eigenlijk al is uitgespeeld. Shih zorgde ervoor dat zijn managementteam werd verjongd door zich op zijn zestigste terug te trekken en bovendien tegelijkertijd ook andere belangrijke leden van zijn topteam te laten terugtreden. Shih brak ook met een ander notoir aspect van het autoritaire leiderschap bij Chinese bedrijven: hij nam geen leden van zijn familie op in de onderneming. Daarmee gaf hij een belangrijk signaal af aan de managers bij Acer: de weg naar de top lag in principe voor hen open – zij wisten dat ze in een cultuur werkten waarin prestaties werden beloond en iedereen gelijke kansen kreeg.

#### *Superioriteitsgevoel*

In iedere samenleving kan een superioriteitsgevoel ontstaan, en de Chinese is wat dat betreft geen uitzondering. Shih heeft uitdrukkelijk geprobeerd om de beste aspecten van zijn cultuur over te nemen en de minder positieve of bewonderenswaardige kanten ervan te vermijden. Die opstelling blijkt ook uit de manier waarop de onderneming internationaal is geëxpandeerd. Lokale managers kregen steeds de ruimte om hun beleid aan te passen aan de lokale gewoonten, zij het in conformiteit met de algemene normen en waarden van het concern. Om deze lokale afstemming mogelijk te maken, gunde Shih de eigenaren in het gastland altijd een meerderheidsaandeel in het lokale bedrijf.

#### **Relaties met de westerse managementbenadering**

Laten we ook even bekijken welke elementen Shih zoal heeft overgenomen of juist met opzet heeft vermeden van het traditionele westerse management. Hij heeft zich vooral verre gehouden van kortetermijndenken en bekrompen individualisme met de bijbehorende intolerante, vooral op geld beluste ‘up or out’-cultuur. Shih heeft nooit de nadruk gelegd op kortetermijnwinst. Concurrenieren is voor hem geen strijd op leven en dood – van ‘eten of gegeten worden’. Hij wilde geen bedrijfscultuur waarin enkelen rijkelijk beloond werden ten kosten van alle anderen. Evenmin streefde hij ernaar, de belangen van de eigenaren te dienen ten koste van de andere stakeholders of de samenleving in het algemeen. In dat opzicht heeft hij veel gemeen met de grote oude familiebedrijven in het Westen.<sup>19</sup>

Shih heeft het Amerikaanse of westerse management echter zeker niet van A tot Z afgewezen of genegeerd. Hij was een groot voorstander van decentralisatie, de platte organisatie en ruimte voor eigen initiatief voor medewerkers. Hij heeft het stokje vroegtijdig overgedragen aan de volgende generaties

en beseftte het belang van merken, merkbeleid en mondialisering. In tegenstelling tot de meeste Chinese ondernemingen koos hij met Acer niet voor een lagekostenstrategie of productie voor de onderkant van de markt. Acer volgde eerder een westerse koers: merk opbouwen en kwalitatief betere producten maken. Shih zag echter ook dat veel westerse ondernemingen teveel onderdelen van de bedrijfsvoering uitbesteedden. Daardoor gaven zij hun toeleveranciers de gelegenheid hogerop te komen in de waardeketen en een directe concurrent te worden. Acer hield volledig greep op de waardeketen door verschillende ondernemingen in te zetten die deel uitmaakten van één en hetzelfde concern. Kortom, van Stan Shih kunnen zowel Chinese als westerse managers leren.

#### **De biculturele manager**

Wat betekent dit alles nu voor de theorie en praktijk van het management, die voor het grootste deel zijn ontwikkeld in economisch hoogontwikkelde samenlevingen? Wat kan dit nieuwe perspectief betekenen voor de ontwikkeling van de mondiale manager in de 21<sup>e</sup> eeuw? Stan Shih is volgens ons een uitstekend voorbeeld van wat wij de ‘biculturele’ manager noemen: iemand die wezenlijke inzichten put uit de beste modellen voor besturen, leiderschap en management van zowel het Oosten als het Westen, die zich de veelzijdigheid daarvan eigen maakt en er enthousiast mee aan de slag gaat. Dit biculturele management zal steeds belangrijker worden voor een Amerika dat zijn managementbenadering probeert te vernieuwen en daarbij zijn horizon zowel in tijd als maatschappelijk opzicht probeert te verleggen.<sup>20</sup> Maar het zal ook zijn nut bewijzen voor de Chinese manager die wil breken met bekrompenheid en paternalisme en wil bereiken dat zijn mensen zich optimaal kunnen ontplooiën. De ‘Chinese’ manier van denken, met haar nadruk op evenwicht en de integratie van het ‘zelf’ met de ‘ander’,<sup>21</sup> leent zich in bepaalde opzichten misschien zelfs bijzonder goed voor biculturalisme.

---

**Shih zag dat veel westerse ondernemingen teveel uitbesteedden – en daardoor later werden beconcurrereerd door hun toeleveranciers**

---

*20. Onze ideeën over de biculturele manager en bicultureel management sluiten aan bij Perlmutter's klassieke studie van het polycentrisme. Zie: H.V. Perlmutter, 'The tortuous evolution of the multinational corporation', Columbia Journal of World Business, 4, 1969, pp. 9-18.*

*21. M.J. Chen, Inside Chinese business: A guide for managers worldwide, Harvard Business Publishing, Boston (Mass.), 2001.*

22. Bruton e.a., 2008 (zie noot 17); R. Duncan, 'The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation', in: R.H. Killman, L.R. Pondy en D. Sleven (red.), *The management of organization*, North Holland, New York, 1976, pp. 167-188; Y. Luo en H. Rui, 'An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies', *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 2009, pp. 49-70.

23. D. Miller, 'Configurations revisited', *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 505-512.

24. L.S. Paine, 'The China rules', *Harvard Business Review*, juni 2010, pp. 103-108; citaat op p. 104.

25. M.J. Chen, 'Transcending paradox: The Chinese middle way perspective', *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 2002, pp. 179-199.

26. K. Peng en R.E. Nisbett, 'Culture, dialectics, and reasoning about contradiction', *American Psychologist*, 54, 1999, pp. 741-754.

27. Chen, 2001; zie noot 21.

28. M.J. Chen, 'Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: A transparadox perspective', *Journal of Management Inquiry*, 17, 2008, pp. 288-304.

Als schoolvoorbeeld van de biculturele manager biedt Shih een wat toegankelijker aangrijpingspunt voor de westerse en de oosterse cultuur, gelet op hun onderling zo tegengestelde achtergronden. Hij laat ons de ideale biculturele manager zien, de verlichte zakenman van de 21<sup>e</sup> eeuw. Het profiel ziet er ongeveer als volgt uit:

- Beseft in welke opzichten de heersende westerse en oosterse businessmodellen tekortschieten, gelet op de uitdagingen en complexiteiten die ontstaan door de mondialisering en de nieuwe economieën;
- Staat open voor nieuwe manieren van denken en ziet de wijsheid en kracht in andere culturele en zakelijke paradigma's;
- Begrijpt dat een onderneming zich niet kan onttrekken aan de samenleving, geopolitieke verhoudingen, het milieu en de noden van de mens, en al deze aspecten met elkaar moet zien te verenigen;
- Stijgt uit boven internationale verschillen;
- Wil mondiaal bewustzijn integreren in dagelijks handelen;
- Benadrukt eenheid en deugd;
- Weet maatschappelijk nut en eigenbelang met elkaar te verenigen;
- Hamert op het belang van wettelijk toegestane en op vertrouwen gebaseerde relaties;
- Waardeert zowel teamwerk als individuen die topprestaties leveren;
- Zet in op voortdurend leren en uitwisseling van kennis en ervaring met anderen omwille van wederzijdse verbetering – en om uiteindelijk het allerhoogste niveau van professionaliteit en menselijkheid te kunnen bereiken.

### Tegenstellingen opzoeken en managen

Als we de bovengenoemde lijst met eigenschappen van de biculturele zakenman of manager van de 21<sup>e</sup> eeuw doorlopen, wordt één ding duidelijk. Om cultuurverschillen te kunnen overbruggen, moeten we het beste van beide culturen nastreven, ook al staan bepaalde kenmerken van daarvan op gespannen voet met elkaar.<sup>22</sup> Met andere woorden, soms moeten tegenstellingen met elkaar worden verenigd: het maatschappelijk belang *en* het eigenbelang, wettelijk toegestane relaties *en* relaties op basis van vertrouwen, teamwerk *en* individuele prestaties, risico nemen *en* behoedzaamheid, bedrijfsleven *en* samenleving, oog voor de lokale *en* de internationale aspecten. Ook dit verenigen van tegenstellingen moet deel gaan uitmaken van de biculturele benadering.

Natuurlijk is dat een uitdaging, en niet zonder risico. Waarden, beleidsmaatregelen, afdelingen en mensen kunnen met elkaar botsen. Of er rolt een lukrake aanpak uit de bus waarbij de verkeerde elementen met elkaar worden gecombineerd in plaats van een profijtelijke configuratie van elkaar aanvullende elementen.<sup>23</sup> Er moet dus een krachtige leiding zijn die uitersten met elkaar weet te verenigen en kan omgaan met tegenstrijdigheden. Dat zijn ook de capaciteiten die naar voren komen uit de interviews die Lynn Paine de afgelopen drie jaar heeft afgenomen bij westerse en Aziatische zakenmensen – en die veel verder gaan dan cultureel aanpassingsvermogen: 'De meest doeltreffende leiders hebben ... het cruciale vermogen ontwikkeld om rollen te vervullen die volgens westerlingen vaak in strijd zijn met elkaar. Ze zijn strategisch maar ook praktisch; gedisciplineerd maar ook ondernemend; procesgericht maar ook attent jegens mensen; oefenen gezag uit maar stimuleren ook; standvastig maar ook flexibel; en actiegericht maar ook behoedzaam. Bovenal moeten zij intellectueel in staat zijn om nieuwe frameworks en capaciteiten te ontwikkelen met het oog op China's bijzondere omstandigheden.'<sup>24</sup>

Een dergelijke paradoxale integratie van 'en-en'-denken is geworteld in de Chinese cultuur.<sup>25</sup> In de oosterse context betekent een 'paradox' niet dat men naar de afzonderlijke delen en naar hun onderlinge tegenstrijdigheid kijkt, maar dat men het geheel in ogenschouw neemt en bekijkt hoe dit verschillende en onderling botsende elementen met elkaar verbindt. Het is een dynamisch concept gericht op verzoening en vereniging – in wezen het met elkaar in evenwicht brengen van paradoxale tendensen.<sup>26</sup> Een van de basisprincipes ervan is holisme, de notie dat het 'zelf' en de 'ander' met elkaar worden verenigd, waarbij 'zelf' en 'ander' van elkaar afhankelijke tegenpolen zijn die enkel als paar kunnen worden benoemd en samen één geheel vormen.<sup>27</sup> Met andere woorden, 'A' en 'niet-A' sluiten elkaar niet uit maar vormen samen een nieuwe eenheid. Het bredere concept van paradoxale integratie vinden we overigens terug in de oorsprong van het Engelse woord *compete* ('concurreren'). Dit woord betekende oorspronkelijk 'ergens naar streven' of 'samenkomen' (van het Latijnse voorzetsel *com*, dat 'samen' betekent, en het werkwoord *petere*, dat 'zoeken' betekent). Deze 'verbinding' in de etymologie van het woord zegt veel over de aard ervan: zelfs wanneer ze het tegen elkaar moeten opnemen, zijn twee tegenstanders onlosmakelijk met elkaar verbonden en beïnvloeden ze elkaar.<sup>28</sup>

Het Chinese woord voor crisis, *wei-ji*, bestaat uit de twee tegengestelde noties gevaar en kans. We moeten van de huidige economische en bestuurlijke uitdagingen kansen zien te maken. Wij roepen opleiders en onderzoekers daarom op ernaar te streven om op alle niveaus biculturele professionals te ontwikkelen – mensen die kritisch en zelfstandig kunnen denken en zo de idealen van verlichting, balans en transcendentie kunnen waarmaken. Verlichting opent meer veelzijdige en expansieve nieuwe paden van activiteit in wetenschap en management en voor de mens in het algemeen. Balans betekent: overeenkomsten en relaties benoemen, in iedere situatie het universele toepassen en uitersten met elkaar verenigen. Transcendentie biedt de mogelijkheid om paradigmaverschillen, overeenkomsten en onderlinge relaties te leren begrijpen. De biculturele managers en ondernemers die deze idealen in praktijk brengen, zullen onze wereld niet alleen kleiner maar beter maken.

### Conclusie

We kunnen van Stan Shih om te beginnen leren dat de verschuiving van het Westen naar het Oosten waarschijnlijk beperkter en genuanceerder zal zijn dan we wellicht zouden verwachten. De mondiale verandering die we nu meemaken leidt dan wellicht niet tot een complete omslag in de mondiale verhoudingen maar eerder tot een handreiking tussen het Westen en het Oosten. Er wordt tegenwoordig nogal eens geroepen dat het Westen nu volledig moet overschakelen op een oosterse aanpak. Dat is wellicht een wat overdreven reactie op de opkomst van het Oosten. Een betere conclusie is dat we moeten leren van beide culturen en

door middel van biculturele integratie iets beters tot stand moeten brengen.

Ming-Jer Chen is programmavoorzitter van de jaarconferentie van de Academy of Management die in 2011 wordt gehouden in San Antonio, Texas. Hij

heeft voor deze editie van die bijeenkomst als thema gekozen: 'Het Westen ontmoet het Oosten: verlichting, balans en transcendentie'. Dit thema symboliseert de voortdurende noodzaak voor ondernemingen, managers en onderzoekers uit verschillende landen om op een verlichte manier

te kijken naar mondiale diversiteit, verschillen met elkaar te verenigen en tegenstellingen te overstijgen. Chen heeft in zijn hele carrière als docent altijd een grote voorkeur gehad voor de klassieke *casestudy* van Lincoln Electric. Toen hij deze case begin 2010 behandelde bij een *Fortune 500*-onderneming in de Verenigde Staten, merkte een van de directeurs daar op: 'Dit is de beste vorm van kapitalisme.' Toen hij een maand later in Sjanghai werkte met een groep topmanagers bij een van China's staatsbedrijven, zei een van de deelnemers daar: 'Dit is de ware socialistische onderneming.'

Hoop, doelen en aspiraties zijn vaak hetzelfde, maar de taal en interpretaties kunnen aanzienlijk van elkaar verschillen. Achter die verschillen schuilt de belofte van verlichting, balans en transcendentie – en uiteindelijk de paradoxale vereniging van tegenpolen.

---

## Een Amerikaanse manager zag in de klassieke casestudy van Lincoln Electric de bevestiging van het kapitalisme, een Chinese manager bij een staatsbedrijf die van het socialisme

---

Reprinted from M.-J. Chen and D. Miller, 'West Meets East. Toward an Ambicultural Approach to Management', *Academy of Management Perspectives*, November 2010, pp. 17-24, with permission from the publisher. Copyright © 2010 by the Academy of Management. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.