

Confucianisme en Personeelsbeleid
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
Erasmus School of Economics
Department of Economics

Begeleider: Prof. Dr. O.H. Swank

Naam: Tara Koning

Examenummer: 355740

E-mail adres: tarakoning@gmail.com

Juli 2014

子貢問曰。有一言而可以終身行之者乎。子曰。其恕乎。
己所不欲、勿施於人。

Zi Gong asked: "Is there a single concept that we can take as a guide for the actions of our whole life?"

Confucius said, "What about 'fairness'? What you don't like done to yourself, don't do to others." (A15:24)

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK I - INLEIDING	3
HOOFDSTUK II - CONFUCIANISME	7
HOOFDSTUK III - HET WERKNEMERSMODEL	11
HOOFDSTUK IV - HET WERKGEVERSMODEL	15
HOOFDSTUK V - CONCLUSIE	20
APPENDIX	24
LITERATUUR	26

Hoofdstuk I – Inleiding

De Verenigde Staten van Amerika, hierna Amerika, is de grootste producent van wetenschappelijke literatuur; in de periode van 1996 tot 2012 produceerde Amerika 6.672.307 wetenschappelijke documenten die maar liefst 129.540.193 keer werden geciteerd. De Amerikaanse literatuur is ook de meest geciteerde literatuur, waarmee het ook de meest invloedrijke literatuur is. Op het gebied van *business, management* en *accounting* produceerde Amerika in deze periode 121.274 wetenschappelijke documenten, waarvan er 10.329 specifiek gingen over het *organisational behaviour* en *human resource management*; deze laatste zijn in deze periode 138.478 keer geciteerd (SCImago, 2014). Ook hierin is Amerika het land waar de meeste literatuur over dit onderwerp wordt geproduceerd. Juist omdat de Amerikaanse literatuur het grootste gedeelte van het onderzoeksveld beslaat, bestaat er een neiging om deze literatuur te extrapoleren en om deze – uit Amerikaanse data, gedachtegangen en culturele achtergronden – ontwikkelde theorieën ook toe te passen in landen met een cultuur die sterk verschilt van de Amerikaanse (Triandis, 2004). De vraag is echter in hoeverre wetenschappelijke literatuur met betrekking tot *organisational behaviour* en *human resource management*, die gebaseerd is op Amerikaans onderzoek, van toepassing is op andere culturen. In de literatuur is namelijk aangetoond dat cultuur de perceptie en het gedrag van individuen jegens arbeidsinrichting, supervisie en beloningssystemen beïnvloedt (Aycan et al., 2000; Smith et al., 2001). Theorieën, en de daaruit vloeiende modellen, kunnen daarom tot suboptimale uitkomsten leiden. Er is weinig tot geen onderzoek gedaan naar de toepasselijkheid van de Amerikaanse *organisational behaviour* en *human resource management* literatuur, inzichten en de daarmee samenhangende theorieën en modellen in de Oost-Aziatische cultuur. Ongeveer 90% van de literatuur met betrekking tot *organisational behaviour* heeft namelijk een Amerikaans fundament en is daarmee gebaseerd op Amerikaans onderzoek en Amerikaanse theorie (House et al., 2004).

Binnen het *organisational behaviour* en *human resource management* vallen onder andere de theorieën over de beloningsstructuur en de selectieprocedure van werknemers. Deze scriptie zal zich met name focussen op de selectieprocedure ofwel personeelsbeleid; de beloningsstructuur van werknemers valt daarmee buiten dit

domein. De selectieprocedure werkt aan twee kanten; het selecteren van werknemers voor moeilijkere functies beïnvloedt niet alleen de winst die het bedrijf daarmee maakt, maar ook – zoals in Hoofdstuk IV zal worden aangetoond – de mate van inspanning die de werknemer zal kiezen. Om de situatie voor de werknemer te modelleren zal gebruik worden gemaakt van het principaal-agent model van Canice Prendergast (Prendergast, 1992). Om te bepalen wat optimaal is voor het bedrijf zal een model worden opgesteld aan de hand van de productiefunctie van het bedrijf en de verwachte inspanning van de werknemer.

Het feit dat er geen goed passende theorie over het personeelsbeleid in de Oost-Aziatische arbeidsmarkt is, veroorzaakt een aantal problemen. Het eerste probleem doet zich voor bij Amerikaanse bedrijven die opereren in Oost-Azië met Oost-Aziatische werknemers; hier is het probleem dat zij hun conventionele personeelsbeleid meenemen naar Oost-Azië, maar dat die structuren vanwege cultuurverschillen niet het gewenste, optimale, resultaat genereren. Bedrijven willen een personeelsbeleid kiezen die zo ingericht is dat de werknemers een voor het bedrijf optimale mate van inspanning kiezen. Het zou de bedrijfsvoering van een internationaal (Amerikaans) bedrijf ondermijnen als het personeelsbeleid – die het bedrijf alleen kan baseren op Amerikaans onderzoek – ervoor zorgt dat werknemers een suboptimaal niveau van effort kiezen, omdat het personeelsbeleid niet is ingericht naar hun intrinsieke waardes. Het tweede probleem ziet op het feit dat de Oost-Aziatische werknemer zich niet optimaal kan ontplooiën binnen het bedrijf omdat hij gestimuleerd wordt op een manier die niet strookt met zijn normen en waarden. Ten derde hebben bedrijven die van origine Oost-Aziatisch zijn, een conventionele manier van belonen. Op het moment dat zij op zoek gaan naar een manier om hun personeelsbeleid te optimaliseren worden zij geconfronteerd met voornamelijk Amerikaans onderzoek; er is weinig Aziatisch onderzoek op het gebied van *organisational behaviour* en *human resource management*, in de periode van 1996 tot en met 2012 werden er in Oost-Azië 555 wetenschappelijk relevante documenten (met 3.625 citaties) met betrekking tot dit onderwerp gepubliceerd, daarbij is deze Amerikaanse literatuur van een kwalitatief hogere standaard (SCImago, 2014). De Oost-Aziatische cultuur wijkt fundamenteel af van de Amerikaanse cultuur wat slechts door aanpassingen te maken in de Amerikaanse literatuur en theorie de theorieën en modellen kunnen worden toegepast op Oost-

Aziatische landen. Zo kunnen Oost-Aziatische landen ook profiteren van de theorie uit Amerikaans onderzoek, wat de maatschappij en economie bevordert.

Oost-Azië is lange tijd in opkomst geweest, maar nadat zij hun economische inhaalslag hadden gemaakt en op het economische niveau van veel Westerse landen kwamen, stagneerde deze enorme groei en kwam de economie op gelijk niveau met Westerse landen (Marrewijk, 2012). Daarom moeten Oost-Aziatische landen zoeken naar andere manieren om economische groei te bevorderen; op micro-economisch niveau kan dit door de bedrijfsvoering te optimaliseren wat onder andere innovatie en werknemersinitiatief kan bevorderen. Door het enorme cultuurverschil in de Amerikaanse cultuur en de Oost-Aziatische cultuur bestaat er onbegrip, argwaan en inefficiëntie (Cauquelin et al., 1998). Het Confucianisme ligt hier onder andere aan ten grondslag; het blokkeert de communicatie (Baoyun, 1998). Door theorie en modellen aan te passen kan het cultuurverschil inzichtelijk gemaakt worden voor beide partijen en zo een deel van de inefficiëntie wegnemen.

Gezien het bovenstaande is de onderzoeksvraag van deze scriptie als volgt: *‘Hoe beïnvloeden relevante aspecten van het Confucianisme het personeelsbeleid van een bedrijf in Oost-Azië?’*

De Oost-Aziatische cultuur wordt in sterke mate bepaald door het Confucianisme; een ethische en filosofische stroming genoemd naar de filosoof Confucius (Bogart, 1998). De landen die in deze scriptie tot Oost-Azië worden gerekend zijn de landen die in een sterke mate beïnvloed zijn door het Confucianisme; hieronder vallen China – waar de oorsprong van het Confucianisme ligt – Japan, Korea en Vietnam (Baoyun, 1998; Yum, 1988). In het volgende hoofdstuk zal het Confucianisme nader worden uiteengezet en worden de – voor personeelsbeleid – relevante verschillen tussen de Amerikaanse en Oost-Aziatische cultuur besproken. In hoofdstuk III wordt het principaal-agent model van Prendergast besproken; dit model geeft beter inzicht in wat optimaal is voor de werknemer. In hoofdstuk IV wordt een model opgesteld vanuit het oogpunt van de werkgever. Daar zal aangetoond worden wat optimaal is voor het bedrijf en wat de invloed is van het Confucianisme op het personeelsbeleid en de winst. In hoofdstuk V zal worden afgesloten met een conclusie en een discussie. De uitkomst van deze scriptie is

dat een Confucianistische manager, die handelt in opdracht van het bedrijf, geen onderscheid wil maken tussen de werknemers, dit terwijl de winst zou worden gemaximaliseerd als de (Confucianistische) manager wel een onderscheid zou maken. Er kan gesteld worden dat het Confucianisme informatie overdacht blokkeert.

Hoofdstuk II – Confucianisme

Qui Kong werd in 551 voor Christus geboren in Zhouyi in de staat Lu (het tegenwoordige Qufu Country in de provincie Shangdong) en overleed in 479 voor Christus. Qui Kong leefde in een periode waarin er veel sociale veranderingen plaatsvonden; hierdoor raakte hij met name geïnteresseerd in het menselijke leven en staatszaken, waarna hij zijn eigen theoretische systeem ontwikkelde. Qui Kong was daarmee met name een denker en sociaal filosoof. Het grootste deel van zijn leven was hij dan ook privéleraar en kreeg de bijnaam Kong Fuzi (ofwel Meester Kong). Na zijn dood verspreidden zijn leerlingen zijn denkbeelden in een bundel '*De Gesprekken van Confucius*' (*Lunyu*) naar aanleiding van uitspraken die Qui Kong zou hebben gedaan. Toen in de 16^e eeuw na Christus de eerste Jezuïeten afreisden naar China werd Kong Fuzi gelatiniseerd naar Confucius; deze naam is waarschijnlijk geïntroduceerd door de Italiaanse Jezuïet Matteo Ricci, die ook de '*Gesprekken van Confucius*' vertaalde in het Latijn (Phan, 2012).

De theorie van het Confucianisme heeft gedurende een eeuwenlange periode vele ontwikkelingen ondergaan, maar het Confucianisme heeft zich wel ontwikkeld volgens de fundamentele gedachten van Confucius. Het Confucianisme schenkt veel aandacht aan de relaties tussen mensen en concentreert zich op het ontwikkelen van het sociaal-ethisch denken. De principiële waarden van het Confucianisme worden verdeeld in drie velden: moraal-ethisch, sociaal en spiritueel. In het moraal-ethische veld is de kerncategorie van Confucius' gedachte 'menschelijkheid'; Confucius hechtte zeer veel waarde aan de rol die mensen spelen in het sociale leven. Confucius zag warme en hartelijke relaties tussen mensen als de basis van de maatschappij. Men moet in de gedachtegang van het Confucianisme zichzelf ontwikkelen om zo een bijdrage te leveren aan de samenleving. Onderwijs draagt hieraan bij; het bereidt een individu voor op zijn plaats in de maatschappij. Wat betreft het spirituele veld kan worden gesteld dat Confucius wel geloofde in een godheid, maar dat hij sceptisch was over het bestaan van goden en geesten. In deze scriptie zal met name het moraal-ethische en sociale veld centraal staan.

In de filosofische en culturele geschiedenis van Oost-Azië heeft het Confucianisme voor meer dan duizend jaar stand gehouden als de basis voor het sociale en politieke waardesysteem. Het Confucianisme heeft een zeer grote invloed gehad, niet alleen in China, waar het voor vele dynastieën de officiële filosofie was, maar ook in Korea, waar het in de Yi-dynastie gedurende 500 jaar de officiële filosofie was en in Japan, waar het in de Tokugawa-shogunaat gedurende 250 jaar de officiële filosofie was (Yum, 1988). In de tweede eeuw verspreidde het Confucianisme zich in Vietnam en werd het geaccepteerd als een ethisch en moraal systeem door vele opeenvolgende dynastieën. Ook in Korea heeft het Confucianisme al sinds lange tijd invloed op de maatschappij, deze invloed gaat terug tot het jaar 682 na Christus waarin de 'nationale school', waar het Confucianisme centraal stond, werd gevestigd (Baoyun, 1998). Een andere reden waarom het Confucianisme een sterkere impact heeft gehad dan andere religieuze, filosofische systemen, zoals het Boeddhisme of het Taoïsme, zit in het feit dat het Confucianisme pragmatisch is en gericht is op het heden (Yum, 1988).

Het Confucianisme vormt, mede gezien haar lange geschiedenis, voor een belangrijk deel de Oost-Aziatische cultuur. Het Confucianisme beïnvloedt vandaag de dag nog steeds de gedachten en gedragingen van Oost-Aziaten. Aangezien vele dynastieën lang het Confucianisme werd bevorderd, werd het Confucianisme gezien als het enige orthodoxe systeem van denken. Daarmee heeft het een significante en ingrijpende invloed gehad op de filosofie van het leven, de waarden en het gedrag van Oost-Aziaten (Baoyun, 1998). Onder het Confucianisme wordt veel waarde gehecht aan de positie en de rol van mensen; met name morele waarden worden benadrukt. De Oost-Aziatische cultuur die beïnvloed is door het Confucianisme legt nadruk op de natuur van de mens in relatie tot het individu en de samenleving, en op sociale normen en waarden die gebruikelijk zijn bij sociale relaties tussen mensen. Deze dienen in harmonie met elkaar te communiceren; elke vorm van disharmonie moet worden voorkomen. Men moet zich moreel ontwikkelen waardoor men de samenleving beter van dienst kan zijn. In het Confucianisme is het vergaren van rijkdom en macht nooit een doel op zich; wanneer een persoon in Oost-Azië wordt benijd ligt dit, vanuit de gedachtegang het Confucianisme, altijd in zijn diepgaande gedachten en brede geest, nooit in zijn rijkdom of macht, dit in tegenstelling tot in veel Westerse landen.

In de Amerikaanse cultuur wordt individualisme benadrukt; in groepen blijft ieder individu gelijkwaardig en onafhankelijk (Varenne, 1977) en indien men uit de groep treedt volgen er geen (sociale) sancties. Relaties worden gezien als symmetrische verplichtingen; in (sociale) relaties is ieder individu gelijk (Condon & Yousef, 1975). In de Amerikaanse cultuur probeert men sociale verplichtingen die men naar een ander heeft zo snel mogelijk te voldoen zodat de 'schuld' is afgelost. In de Oost-Aziatische cultuur staan sociale relaties en de maatschappij centraal; de Confuciaanse filosofie ziet relaties als een langdurige, inherent wederzijdse verplichting. Sociale verplichtingen bestaan over en weer op lange termijn en er bestaat geen manier om ze 'af te lossen'. Reciprociteit is een kernbegrip in het Confucianisme; een individu berekent niet wat hij geeft en ontvangt. Het berekenen van persoonlijke winsten staat lijnrecht tegenover het Confuciaanse principe van wederzijds vertrouwen. Dit verschil in het waarderen van sociale relaties tussen Amerika en Oost-Aziatische landen zorgt voor een verschil in handelen. Een op zichzelf gericht persoon geeft in een keuzesituatie voorrang aan zijn eigen interesses, onafhankelijk van wat dit voor gevolgen heeft voor het collectief; een op de maatschappij gericht persoon zal direct de waarden en interesses van het collectief in ogenschouw nemen voordat hij handelt (Parsons et al., 1951).

Door de druk die door het Confucianisme wordt gelegd op de sociale rol die mensen spelen in de samenleving bestaat er een angst om uit deze rol te vallen; het vermijden van gezichtsverlies speelt een belangrijke rol in het dagelijkse leven van Oost-Aziaten (Bogart, 1998). Onder 'gezicht' zou kunnen worden verstaan: waardigheid, zelfrespect, prestige en status. Het is een breekbaar begrip dat gegeven, verdient, verloren, gered en weggenomen kan worden.

De communicatie in Oost-Azië is indirect; indirecte communicatie helpt bij het voorkomen van schaamte of afwijzing door een ander persoon of meningsverschillen tussen partners, zodat de relatie in harmonie blijft en er door niemand gezichtsverlies wordt geleden. Amerikaanse communicatie is direct, helder, precies en expliciet terwijl Oost-Aziatische communicatie vaag en indirect is (Hirokawa, 1987; Pascale, 1978). Oost-Aziaten waarderen relaties naar de status van een bepaalde persoon; in de Oost-Aziatische talen zit een sterke hiërarchie die tot uitdrukking komt in de differentiatie van de taal naar sociale status, mate van intimiteit, leeftijd, geslacht en het niveau van

formaliteit (Chao, 1956; Martin, 1964; Suzuki, 1978; Yum, 1987). Schaamte en nervositeit worden in Oost-Aziatische landen met een glimlach verdoezeld; gezichtsverlies moet worden voorkomen en harmonie moet in alle mogelijke gevallen worden behouden. De Oost-Aziatische samenleving is een samenleving waarin conflicten vermeden worden; aangezien conflicten voor disharmonieën kunnen zorgen.

De nadruk van het Confucianisme op sociale relaties tussen mensen bevordert samenwerking, hartelijkheid, reciprociteit en groepsharmonie, maar het heeft ook nadelen. Onder de sociale beperkingen van het Confucianisme komt individueel initiatief en innovatie minder vaak voor; mede door de angst op gezichtsverlies bij een mislukking. Een individu kan zich gesmoord voelen in een groep (Yum, 1988).

In een samenleving beïnvloed door het Confucianisme zal een individu rekening houden met hetgeen zijn handeling betekent voor de totale samenleving, of in ieder geval de groep waartoe hij behoort; dit ook omdat dit van hem wordt verwacht vanuit de samenleving of tenminste zijn groep waartoe hij behoort. Hiermee hangt samen dat er een zekere sociale druk op een individu ligt om geen gezichtsverlies te leiden voor zichzelf en de groep waartoe hij behoort, zodat hij niet uit zijn sociale rol of groep valt en de sociale sanctie vermeden wordt. Angst voor de kans op gezichtsverlies kan ervoor zorgen dat een individu minder initiatief toont en er minder innovatie uit een individu voortkomt. In de Amerikaanse samenleving wordt het juist gewaardeerd wanneer een individu zijn eigen belangen nastreeft. Er bestaat in een Amerikaanse samenleving geen druk om tot een bepaalde groep te behoren en op het verlaten van een groep staat geen sociale sanctie.

Duidelijk is dat in Oost-Azië de persoonlijke waardes van mensen fundamenteel anders zijn dan in Amerika. Dat betekent dat aannames die gemaakt zijn in modellen gebaseerd op Amerikaanse data en inzichten niet in stand kunnen blijven wanneer ze worden toegepast op de Oost-Aziatische samenleving. Het vermijden van gezichtsverlies kan er toe leiden dat Oost-Aziatische werknemers zich minder willen ontwikkelen dan Amerikaanse werknemers.

Hoofdstuk III – Het werknemersmodel

In dit hoofdstuk wordt een model uitgewerkt dat de relatie beschrijft tussen een bedrijf en zijn werknemers. Dit model is gebaseerd op een paper van Canice Prendergast (1992). Prendergast onderzoekt in zijn paper hoe bedrijven werknemers kunnen stimuleren om bedrijfsspecifieke cursussen te volgen wanneer dit niet in een contract kan worden vastgelegd en wanneer de werknemers voor hun gemaakte inspanningen worden beloond in de vorm van een promotie. Hierbij speelt met name de impact van het vroeg selecteren van getalenteerde werknemers voor de prikkel van een werknemer van het al dan niet volgen van de bedrijfsspecifieke cursus een belangrijke rol. Prendergast past dit model toe op Amerikaanse en Japanse bedrijven. In Amerika is er de neiging om getalenteerde werknemers snel te laten promoveren in de hiërarchie, terwijl in Japanse bedrijven het 12 tot 15 jaar kan duren voordat een werknemer promoveert (Rosenbaum, 1984; Thurow, 1985; Vogel, 1980).

Prendergast heeft twee verklaringen voor het feit dat het personeelsbeleid van Japan minder differentiatie kent dan in Amerika. Ten eerste stelt hij dat er een verschil is in de productiemethoden; Japanse bedrijven delegeren meer beslissingen dan Amerikaanse bedrijven (Cole, 1989; Koike, 1988). Delegatie wordt gestimuleerd door het in Japan veel toegepaste just-in-time model (Hilton et al., 2008); de productie start pas op het moment dat er een order is binnen gekomen. Verder wordt delegatie ook gestimuleerd doordat de kwaliteitscontrolecirkels op het niveau van de werkvloer worden uitgevoerd; alle discussies en beslissingen met betrekking tot de productie worden op dit niveau genomen. Ten tweede zijn er verschillen tussen de Amerikaanse en Japanse arbeidsmarkt. In de Japanse arbeidsmarkt is het gebruikelijk dat een werknemer zijn gehele arbeidscarrière werkzaam is in één bedrijf. Dit in tegenstelling tot de Amerikaanse arbeidsmarkt, waar het gebruikelijker is om bij verschillende bedrijven ervaring op te doen en vervolgens bij het laatste, grote bedrijf te promoveren. Dit, en hetgeen in het vorige hoofdstuk is besproken, heeft tot gevolg dat Japanse bedrijven een ander model dienen toe te passen dan Amerikaanse bedrijven. Voor deze scriptie zal vooral het Japanse model dat Prendergast in zijn paper heeft opgesteld, centraal staan. Uit dit Japanse model volgt een *pooling contract*.

Het model van Prendergast bestaat uit drie periodes en heeft de volgende aannames:

1. De vaardigheden van een werknemer (*ability*, $a \in A = [0, 1]$) zijn uniform verdeeld tussen 0 en 1. Promotiekansen of vaardigheden zijn voor beide partijen onbekend. Het bedrijf beschikt over perfecte informatie over de vaardigheden aan het einde van periode 1. Deze informatie zal het bedrijf niet openbaar maken en kan ook niet worden geverifieerd door de werknemer; dit omdat Japanse bedrijven vanwege hun platte structuur – veroorzaakt door delegatie – ervoor zorgt dat zij werknemers met een lage vaardigheid niet willen demotiveren.
2. Werknemers kunnen hun verkregen bedrijfsspecifieke vaardigheden (*specific skills*, $s \in S = \{0, 1\}$), door middel van het volgen van een cursus, niet direct geldelijk maken. De vaardigheden kunnen wel ($s = 1$) of niet ($s = 0$) verkregen worden. Door het volgen van de cursus kunnen zij promotie maken en daardoor een betere maatschappelijk positie verkrijgen; hetgeen waaraan, onder het Confucianisme, veel waarde wordt gehecht.
3. De werknemer kan niet tussentijds worden ontslagen.
4. Er zijn een tweetal taken; een moeilijke taak (*difficult job*, D) en een makkelijke taak (*easy job*, E), de productie is respectievelijk $y_D(a, s)$ en $y_E(a, s)$. Werknemers met hogere vaardigheden zijn meer geschikt om de moeilijke taak uit te voeren dan werknemer met lagere vaardigheden; aangezien de productie in dat geval groter is: $y_{D_1}(a, s) \geq y_{E_1}(a, s) \geq 0$ voor alle $s \in S$ en $a \in A$. Het rendement van het volgen van een training is hoger indien de werknemer de moeilijke taak krijgt toegewezen dan wanneer hij de makkelijke taak krijgt toegewezen. Dit zorgt ervoor dat het volgen van een training de kans op het krijgen van de moeilijke taak, en daarmee de promotie, verhoogt: $y_D(a, 1) - y_D(a, 0) > y_E(a, 1) - y_E(a, 0) = \nabla > 0$, voor alle $a \in A$. Het rendement van het verkrijgen van de makkelijke taak, ∇ , is onafhankelijk van de vaardigheden van de werknemer.
5. Indien de werknemer een cursus volgt, zal hij het meest productief zijn indien hij de moeilijke taak krijgt toebedeeld: $y_D(1, 0) < y_E(1, 0)$.
6. Het bedrijf is risiconeutraal en maximaliseert zijn winst (verwachte productie minus de loonkosten). Alle agenten gedragen zich volgens de regels van *pure strategies*.

De werknemer kan aan het einde van iedere periode stoppen om zijn *reservation utility* r te ontvangen bij een ander bedrijf over de resterende periodes; de *reservation utility* is onafhankelijk van de verkregen vaardigheden in het bedrijf. In de eerste periode krijgt een werknemer de gemakkelijke taak toebedeeld tegen een vast loon (w_e^1), aangezien op dit moment de vaardigheden van de werknemer niet bekend zijn. Aan het einde van de eerste periode is de vaardigheid van de werknemer voor de werkgever bekend. Tijdens de tweede periode krijgt de werknemer weer de gemakkelijke taak toebedeeld tegen loon w_e^2 . Verder kan de werknemer ervoor kiezen om een bedrijfsspecifieke cursus te volgen om vaardigheden op te doen, tegen nutskosten ter grootte van c indien de cursus wordt gevolgd. De verkregen vaardigheden leiden pas tot resultaat in de derde periode. In de derde periode krijgt de werknemer een moeilijke taak (en daarmee promotie) of een makkelijke taak toegewezen van zijn werkgever. Indien de werknemer de cursus volgt en boven een bepaald scharnierpunt aan vaardigheden (α) komt, krijgt hij in de derde periode de moeilijke taak toebedeeld en krijgt daarmee promotie. Het nut van de werknemer is gelijk aan:

$$V = \sum_{t=1}^3 W^t - cs$$

De *worker's incentive constraint* (WIC) voor het volgen van de cursus is daarmee gelijk aan:

$$[1 - \alpha](w_D^3 - w_E^3) \geq c$$

Het bedrijf zal de cursus voor de werknemers alleen mogelijk maken als de cursus netto meer winst genereert. De *firm's incentive constraint* (FIC) is daarmee gelijk aan:

$$y_D(a, 1) - w_D^3 \geq y_E(a, 1) - w_E^3$$

$$y_D(\alpha, 1) - y_E(\alpha, 1) \geq w_D^3 - w_E^3$$

Het Japanse model impliceert dat iedere werknemer in de eerste en tweede periode de makkelijke taak krijgt toegewezen, ofwel in de eerste twee periodes wordt geen onderscheid gemaakt. Verder krijgt iedere werknemer, ongeacht zijn taak, zijn *reservation utility*, bestaande uit het loon en hetgeen nodig is om bij het bedrijf te willen werken. Echter, in de derde periode wordt het loon voor de moeilijke taak, w_D^3 , zo

gekozen dat gegeven de WIC en FIC de winst wordt gemaximaliseerd. Alle werknemers met een vaardigheid boven a^P ($a^P > \alpha$) in de derde periode dienen de moeilijke taak – en daarmee de promotie – toegewezen te krijgen. Het Japanse model impliceert dat het bedrijf geen informatie vrijgeeft met betrekking tot de vaardigheden van de werknemer. Dit kan leiden tot inefficiënties omdat alle werknemers de cursus volgen; de WIC geldt ofwel wel voor alle werknemers, ofwel niet. Uit het *pooling contract* volgt namelijk dat iedere werknemer dezelfde verwachting maakt over zijn vaardigheid, aangezien alle werknemers over dezelfde informatie beschikken. Het zou efficiënter en winst verhogend zijn als werknemers met een hoge vaardigheid de training gaan doen en de werknemers met een lage vaardigheid niet (indien $\nabla < c$).

De welvaart die gegenereerd wordt door het *pooling contract* is gelijk aan:

$$W_P = 2 \underbrace{\int_0^1 y_E(a, 0) da}_{\substack{t=1 \text{ en } 2 \\ \text{taak}=E}} + \underbrace{\int_0^{a^P} y_E(a, 1) da}_{\substack{t=3 \\ \text{taak}=E}} + \underbrace{\int_{a^P}^1 y_D(a, 1) da}_{\substack{t=3 \\ \text{taak}=D}} - c$$

In het volgende hoofdstuk zal een model worden opgesteld vanuit het perspectief van het bedrijf/de werkgever. In dit model worden het bedrijf en de manager, die het besluit met betrekking tot de toewijzing van taken maakt, losgehaald. Het bedrijf heeft als doel continuïteit; winst en productie zijn onder andere van belang voor het voortbestaan van het bedrijf. Er zal worden onderzocht wat de gevolgen zijn voor het bedrijf als het bedrijf een Confucianistische of niet-Confucianistische manager aanstelt.

Hoofdstuk IV – Het werkgeversmodel

In het vorige hoofdstuk is aan de hand van het Japanse model van Prendergast is gekeken hoe een Oost-Aziatische werknemer zich gedraagt in een bedrijf. Het pooling contract zorgt ervoor dat alle werknemers een cursus zullen volgen in de hoop om in de derde periode de moeilijke taak toegewezen te kregen. Vanuit een Confucianistisch oogpunt geeft een moeilijke taak – en de daarmee samenhangende promotie – een hogere maatschappelijke positie. Dit wordt geprefereerd boven het behouden van de verkregen taak, wat op zijn beurt weer wordt geprefereerd boven een lagere positie, ofwel demotie. In het model van Prendergast wordt in de derde en laatste periode de winst van het bedrijf gemaximaliseerd. De werkelijkheid bestaat echter uit een oneindig aantal perioden en de kans is dan ook groot dat het Oost-Aziatische bedrijf niet aan winstmaximalisatie toekomt.

Prendergast gaf twee verklaringen voor het feit dat er in een Oost-Aziatisch bedrijf niet wordt gedifferentieerd. Ten eerste zorgt het in Oost-Azië veel toegepaste just-in-time productiemodel ervoor dat er veel beslissingen worden gedelegeerd. Delegatie wordt verder gestimuleerd door de kwaliteitscontroles die voornamelijk op de werkvloer plaatsvinden. Ten tweede is het in een Oost-Aziatische arbeidsmarkt gebruikelijk dat een werknemer voor een zeer lange periode, of zelfs zijn gehele carrière, werkzaam is in één bedrijf. Dit zorgt voor een bedrijfsstructuur die niet gebaat is bij differentiatie; de bedrijfsstructuur is hierdoor ook erg plat. Ook vanuit het Confucianisme is differentiatie niet gewenst; vanuit de Confucianistische maatschappij is het wenselijk om jezelf te ontwikkelen om zo een bijdrage te leveren aan de samenleving, maar er bestaat ook een angst om te falen en daarmee gezichtsverlies te lijden.

Het probleem met de Confucianistische zienswijze is dat de manier waarop managers leiding geven binnen het bedrijf niet winst-maximaliserend is, wat voor zowel een Amerikaans als een Confucianistisch bedrijf slecht is voor de continuïteit. Vooral voor een Amerikaans bedrijf dat zich gevestigd heeft in Oost-Azië met Oost-Aziatische managers en werkgevers kan dit een belangrijk probleem vormen, omdat het Amerikaanse bedrijf zich als belangrijkste doel stelt om winst te maken (Kreps, 1990). Een door het Confucianisme beïnvloed bedrijf ziet het maken van winst niet als haar

primaire doel, maar als middel. Het bedrijf kan het optimaliseren van het maatschappelijk nut als een belangrijker doel zien, waarmee er een bijdrage wordt geleverd aan de maatschappij. Om werknemers te behoeden voor falen en het daarmee samenhangende gezichtsverlies kan het voor een confucianistische manager wenselijker en sociaal optimaler zijn om geen onderscheid te maken en alle werknemers dezelfde taak te geven. De manager zal vanuit het oogpunt van het Confucianisme een zo groot mogelijke bijdrage willen leveren aan de maatschappij; in deze scriptie wordt daarbij vooral gedacht aan het maximaliseren van het maatschappelijk nut of de maatschappelijke welvaart. Er van uitgaande dat de werknemer weet dat hij de moeilijke taak heeft gekregen en daarmee promotie heeft gemaakt, zorgt de promotie voor een stijging van de maatschappelijke positie van de werknemer en zijn aanverwanten en het daarmee samenhangende maatschappelijke nut. De werknemers die geen promotie maken lijden gezichtsverlies aangezien zij, ondanks de verkregen vaardigheden van de cursus, de promotie niet hebben gekregen. De werknemers, die een onderdeel zijn van de maatschappij, dienen te worden behoed voor gezichtsverlies, omdat verliezen de maatschappij harder schaden dan winsten – dit mede vanuit het fenomeen van ‘loss aversion’ (Wilkinson & Kleas, 2012). De Confucianistische samenleving is – in tegenstelling tot de Amerikaanse samenleving (Triandis, 1995) – risicoavers; de groep waartoe een persoon behoort en de samenleving waar zij een deel van uitmaakt, dient geen schade te worden toegebracht; risico’s worden daarom vermeden (Tse, 1996). Een Confucianistische manager kan er daarom belang bij hebben, gezien zijn maatschappelijke positie en taak, om iedereen dezelfde taak te geven en zo gezichtsverlies voor werknemers te voorkomen en een zo groot mogelijk maatschappelijk nut te bereiken.

In het volgende model wordt geredeneerd vanuit het standpunt van de werkgever en bestaat uit de volgende vergelijkingen:

$$e = E(a|T)$$

$$y = ae = aE(a|T)$$

Hierbij is e gelijk aan de inspanning die de werknemer levert. De inspanning van de werknemer is gelijk aan de verwachte waarde van zijn eigen vaardigheid (a) gegeven de moeilijke of makkelijke taak. De productie van het bedrijf (y) is hetgeen het bedrijf wil maximaliseren. De vaardigheid van de werknemers is uniform verdeeld tussen 0 en 1.

Boven een bepaalde vaardigheid (z) krijgt de werknemer de moeilijke taak toebedeeld. Hieruit volgt dat de werknemer de gemakkelijke taak zal krijgen toegewezen indien geldt dat:

$$a \in (0, z)$$

De verwachte waarde van a voor de werknemer is dan:

$$E(a|E) = \frac{1}{2}z$$

De werknemer zal de moeilijke taak krijgen toegewezen indien geldt dat:

$$a \in (z, 1)$$

De verwachte waarde van a voor de werknemer is dan:

$$E(a|D) = \frac{1}{2}(z + 1)$$

De kans dat de werknemer de gemakkelijke taak krijgt toebedeeld is gelijk aan:

$$p(a < z) = \frac{z}{1} = z$$

De kans dat de werknemer de moeilijke taak krijgt toebedeeld is gelijk aan:

$$p(a > z) = \frac{1 - z}{1} = 1 - z$$

Een manager die zich vooraf vastlegt, ofwel committeert, wordt gezien als zijnde niet-Confucianist. Indien de manager zich vooraf committeert aan een bepaalde waarde van vaardigheid (z) waarbij hij bepaalt bij welke vaardigheid hij de moeilijke taak geeft aan een werknemer, zal hij de productie van het bedrijf maximaliseren:

$$y = p(a < z)aE(a|E) + p(a > z)aE(a|D)$$

$$y = z \frac{1}{2}z \frac{1}{2}z + (1 - z) \frac{1}{2}(1 + z) \frac{1}{2}(1 + z)$$

$$y = \frac{1}{4}z^3 + \frac{1}{4}(1 - z)(1 + 2z + z^3)$$

$$y = -\frac{1}{4}z^2 + \frac{1}{4}z + \frac{1}{4}$$

$$\frac{\partial y}{\partial z} = -\frac{1}{2}z + \frac{1}{4} = 0$$

$$z = \frac{1}{2}$$

Het bovenstaande model laat zien dat onder commitment de helft van alle werknemers de makkelijke taak krijgen toegewezen terwijl de andere helft de promotie krijgt. Onder deze commitment zal de winst van het bedrijf worden gemaximaliseerd.

Feitelijk observeert de manager echter een bepaalde vaardigheid van een werknemer en maakt hij geen commitment. Deze manager wordt gezien als een Confucianist. Bij een bepaalde vaardigheid (z^*) is hij indifferent tussen het toekennen van de makkelijke en moeilijke taak.

$$z^* \frac{1}{2} z^* = z^* \frac{1}{2} (1 + z^*)$$

$$z^* = 0$$

Zonder commitment zal de manager alle werknemers de moeilijke taak geven, omdat de manager denkt dat alle werknemers zich hoog ($\frac{1}{2}(1+z)$) zullen inspannen. Dit is in lijn met het gedachtegoed van het Confucianisme. Door alle werknemers de moeilijke taak – en daarmee de promotie – toe te kennen, stijgen alle werknemers in hun maatschappelijke positie en, nog belangrijker, lijdt geen van de werknemers gezichtsverlies. Het maatschappelijke nut zal hierdoor worden gemaximaliseerd.

Een Confucianistische manager kiest $z^* = 0$, terwijl een niet-Confucianistische – Amerikaanse – manager kiest voor $z = \frac{1}{2}$. De winst die een niet-Confucianistische manager voor het bedrijf realiseert is gelijk aan:

$$y = -\frac{1}{4}z^2 + \frac{1}{4}z + \frac{1}{4}$$

$$y\left(z = \frac{1}{2}\right) = -\frac{1}{4}\left(\frac{1}{2}\right)^2 + \frac{1}{4}\frac{1}{2} + \frac{1}{4} = \frac{10}{32}$$

De winst die een Confucianistische manager voor het bedrijf realiseert is gelijk aan:

$$y = -\frac{1}{4}z^2 + \frac{1}{4}z + \frac{1}{4}$$

$$y(z^* = 0) = -\frac{1}{4}(0)^2 + \frac{1}{4}0 + \frac{1}{4} = \frac{9}{32}$$

De winst die een niet-Confucianistische manager behaalt is daarmee hoger dan de winst die een Confucianistische manager behaalt, zoals hierboven al werd opgemerkt.

Het bovenstaande model beslaat één periode. Wanneer het model wordt uitgebreid naar meerdere periodes, ontstaat voor de niet-Confuciaanse manager de neiging om steeds meer te differentiëren tussen werknemers. Hij trekt daardoor steeds meer winst uit het bedrijf omdat de werknemers per saldo meer winst zullen genereren. Het model wordt uitgebreid naar twee periodes.

De manager zal vooraf een optimale z_1 en z_2 bepalen voor respectievelijk de eerste en tweede periode. De manager weet dat hij, door in de tweede periode een andere z te kiezen, een deel van de werknemers meer informatie te geven over hun vaardigheid. Hij optimaliseert:

$$y = p(a < z_1)aE(a|T_1 = E) + p(a > z_1)aE(a|T_2 = D) + p(a < z_1)aE(a|T_1 = E, T_2 = E) \\ + p(z_1 < a < z_2)aE(a|T_1 = E, T_2 = D) + p(a > z_2)aE(a|T_1 = D, T_2 = D) \\ y = \frac{1}{4}z_1^3 + (1 - z_1)\frac{1}{4}(1 + z_1)^2 + \frac{1}{4}z_1^3 + (z_2 - z_1)\frac{1}{4}(z_1 + z_2)^2 + (1 - z_2)\frac{1}{4}(1 + z_2)^2$$

Differentiatie naar z_1 en z_2 levert de optimale waarden voor z_1 en z_2 op¹:

$$z_1 = \frac{1 + z_2^2}{2 + 2z_2} \\ z_2 = \frac{z_1^2 - 1}{2z_1 - 2}$$

De optimale waarde van z_1 en z_2 zijn gelijk aan:

$$z_1 = \frac{1}{2} \\ z_2 = \frac{3}{4}$$

De winst zal met de perioden steeds meer toenemen, aangezien de werknemers een steeds betere inschatting kunnen maken van hun vaardigheid. Zo kunnen zij uiteindelijk de optimale inspanning geven. Naarmate er meerdere perioden worden toegevoegd zal de niet-Confuciaanse manager steeds meer gaan differentiëren; zo zal voor een derde periode z op $\frac{7}{8}$ liggen. De waarde van z zal steeds verder opschuiven tot alleen de allerbeste werknemers de moeilijke taak krijgen.

¹ Een volledige afleiding is opgenomen in de Appendix

Hoofdstuk V – Conclusie

Deze scriptie begon met een citaat uit de *Gesprekken van Confucius*; het gebruik van het citaat had een tweetal redenen. Ten eerste geeft dit citaat een beter inzicht in de denkwijze van een Confucianist en daarmee de denkwijze van de Oost-Aziatische landen die beïnvloed zijn door het Confucianisme. Confucius stelt dat ‘eerlijkheid’ – ofwel, in de Bijbelse vertaling: *‘Wat gij niet wilt dat gij geschiedt, doet gij dat ook een ander niet’* – als enige concept voldoende is om als leidraad te fungeren voor alle handelingen in het leven. Het voorkomen van gezichtsverlies maakt een belangrijk deel uit van het dagelijks leven van een Oost-Aziaat; het dient voor een individu te worden voorkomen om zichzelf te beschermen maar ook voor de groep en maatschappij waartoe de individu behoort. Vanuit Confucius’ concept van ‘eerlijkheid’ dient gezichtsverlies niet alleen voor een individu zelf voorkomen te worden, maar dient het ook een ander niet te worden toegebracht. Ten tweede is het in de Oost-Aziatische cultuur gebruikelijk om – voor een wetenschappelijk antwoord gegeven wordt – te beginnen met een citaat, gedicht of anekdote (Cauquelin et al., 1998). Deze indirecte communicatie helpt bij het voorkomen van gezichtsverlies; zowel voor de ontvanger, ofwel de lezer, als de verzender, ofwel de schrijver.

Deze scriptie heeft geprobeerd een beter inzicht te geven in hoe het Confucianisme het personeelsbeleid – en dan met name de selectieprocedure – beïnvloedt. Verschillen in cultuur zorgen ervoor dat economische theorieën niet altijd toepasbaar zijn en – indien wel toegepast – niet leiden tot optimale resultaten voor een bedrijf. Er zijn een tweetal modellen besproken.

In het model van Prendergast, zoals besproken in Hoofdstuk III, werd gekeken naar hoe een Confucianistische werknemer zich gedraagt in een bedrijf. De werknemer kreeg van het bedrijf een bepaalde taak toegewezen, welke moeilijk of makkelijk was. Verder kon de werknemer ervoor kiezen om een bedrijfsspecifieke cursus te volgen. Bij een bepaalde vaardigheid van de werknemer kreeg deze de moeilijke of makkelijke taak toegewezen. Het pooling contract, dat in dit model centraal stond, impliceert dat het bedrijf geen informatie vrijgeeft aan de werknemer met betrekking tot de vaardigheden van de werknemer. Dit model heeft laten zien dat werknemers altijd een cursus zullen

volgen om ervaringen op te doen in de hoop op een betere maatschappelijke positie (ofwel de moeilijke taak), waarmee de werknemer de maatschappij beter tot dienst kan zijn. Vanuit het Confucianisme wordt onderwijs als een belangrijk middel gezien om zich als individu te ontwikkelen en de maatschappij beter van dienst te zijn. Het model zou dichter bij de werkelijkheid liggen als ook de kostenstructuur van een Confucianistisch persoon opgenomen zou worden. Door de druk die vanuit het Confucianisme wordt gelegd op de sociale rol die mensen spelen in de samenleving bestaat er ook een zekere angst om uit deze rol te vallen en gezichtsverlies te leiden. Voor een betere toepassing van dit model in de Confucianistische samenleving en om een beter inzicht te krijgen in hoe het Confucianisme doorwerkt in een optimaal personeelsbeleid van een bedrijf dient dit aspect ook mee te worden genomen in de kostenstructuur van de werknemer. Naar verwachting zal een toename van de kosten – veroorzaakt door de mogelijkheid op het veroorzaken of verkrijgen van gezichtsverlies – ervoor zorgen dat minder werknemers de cursus zullen doen, afhankelijk van hun mate van risicoaversie. Dit is echter in deze scriptie, voor de werknemer, niet nader onderzocht en is een onderwerp voor toekomstig onderzoek.

In het werkgeversmodel van Hoofdstuk IV werd gekeken naar hoe een manager, in opdracht van het bedrijf, een bepaalde taak toebedeelt aan een werknemer. De manager kiest een bepaald scharnierpunt (z). Wanneer de vaardigheid van een werknemer (a) onder dit scharnierpunt zit, krijgt hij de makkelijke taak van de manager toebedeeld, als de vaardigheid van de werknemer zich boven dit scharnierpunt bevindt, krijgt hij de moeilijke taak toebedeeld. Zonder commitment over z , ofwel wanneer de manager Confucianist is, zal de manager alle werknemers de moeilijke taak geven. De manager maakt dan geen onderscheid en vanuit het model is de verwachte inspanning van een werknemer hoger indien hij de moeilijke taak krijgt toebedeeld. De winst van het bedrijf wordt zonder commitment niet door de manager gemaximaliseerd. Onder commitment, wordt de manager vastgelegd aan een bepaalde waarde van vaardigheid (z), er wordt dan wel een onderscheid gemaakt en de winst wordt wel gemaximaliseerd. Uit dit model kan met betrekking tot gezichtsverlies worden afgeleid dat de Confucianistische manager, die de taken aan de werknemers toebedeelt, liever geen onderscheid maakt, ondanks dat dit meer winst zou genereren voor het bedrijf. Een verklaring zou kunnen zijn dat de manager, vanuit Confucius' concept van 'eerlijkheid', geen gezichtsverlies wil

veroorzaken voor de werknemers die de cursus hebben gevolgd, maar de moeilijke taak niet hebben gekregen. Het feit dat zij niet goed genoeg zijn voor de moeilijke taak zou gezichtsverlies kunnen veroorzaken. Door geen onderscheid te maken wordt dit, in de ogen van een Confucianist, schrijnende geval voorkomen. Het keerpunt is echter dat, doordat er geen onderscheid wordt gemaakt, er geen informatie wordt uitgewisseld. Het model heeft laten zien dat deze informatieblokkade slecht is voor de winstgevendheid.

Als antwoord op de onderzoeksvraag – *‘Hoe beïnvloeden relevante aspecten van het Confucianisme het personeelsbeleid van een bedrijf in Oost-Azië?’* – kan, ten eerste, gesteld worden dat het Confucianisme informatieoverdracht blokkeert. Het bedrijf (in het model van Prendergast) en de manager (in het werkgeversmodel) geven de werknemer geen informatie over zijn of haar vaardigheid. Deze blokkade is slecht voor de winstgevendheid van het bedrijf, maar wenselijker vanuit de ogen van een Confucianistische manager. Ten tweede is het Confucianisme een verklaring voor de platte structuur van een Oost-Aziatisch bedrijf, naast de redenen die Prendergast in zijn paper heeft genoemd – de just-in-time productiemethode en de Oost-Aziatische arbeidsmarkt. Doordat het niet wenselijk is om vanuit het Confucianisme een onderscheid te maken tussen werknemers zijn de bedrijven erg vlak georganiseerd; iedereen krijgt – per afdeling – dezelfde taak.

In het gebruik en het opstellen van de gebruikte modellen is getracht zoveel mogelijk relevante aspecten mee te nemen opdat het een zo duidelijk mogelijk beeld schetst van de probleemstelling. In het werkgeversmodel is echter een abstract onderscheid gemaakt tussen een Confucianistische en niet-Confucianistische manager; in de werkelijkheid zal dit een meer glijdende schaal zijn. De conclusies van uit het model zijn hiermee erg zwart-wit. Verder is in deze scriptie alleen gekeken naar de selectieprocedure, ofwel het toebedelen van taken aan werknemers, en niet naar de beloningsstructuur, een ander onderdeel van het personeelsbeleid. De beloningsstructuur biedt een interessant onderwerp voor toekomstig onderzoek; mede gezien het feit dat een geldelijke beloning, vanuit het Confucianistische gedachtegoed, wellicht niet even effectief is als in Amerika. Daarnaast is in deze scriptie gebruik gemaakt van relatief oude literatuur; het verdient aanbeveling om nader onderzoek te doen in hoe verre in de toekomst het Confucianisme invloed uitoefent op nieuwe

generaties Oost-Aziaten, ook de hiermee samenhangende risicoaversie kan verder onderzocht worden met betrekking tot oudere en jongere generaties Oost-Aziaten.

Appendix

De manager optimaliseert voor twee periodes:

$$\begin{aligned}
 y &= p(a < z_1)aE(a|T_1 = E) + p(a > z_1)aE(a|T_2 = D) + p(a < z_1)aE(a|T_1 = E, T_2 = E) \\
 &\quad + p(z_1 < a < z_2)aE(a|T_1 = E, T_2 = D) + p(a > z_2)aE(a|T_1 = D, T_2 = D) \\
 y &= \frac{1}{4}z_1^3 + (1 - z_1)\frac{1}{4}(1 + z_1)^2 + \frac{1}{4}z_1^3 + (z_2 - z_1)\frac{1}{4}(z_1 + z_2)^2 + (1 - z_2)\frac{1}{4}(1 + z_2)^2 \\
 y &= \frac{1}{2}z_1^3 + \left(\frac{1}{4} - \frac{1}{4}z_1\right)(1 + z_1)^2 + \left(\frac{1}{4}z_2 - \frac{1}{4}z_1\right)(z_1 + z_2)^2 + \left(\frac{1}{4} - \frac{1}{4}z_2\right)(1 + z_2)^2
 \end{aligned}$$

De optimale waarde van z_2 is gelijk aan:

$$\begin{aligned}
 \frac{\partial y}{\partial z_2} &= \frac{1}{4}(z_1 + z_2)^2 + \left(\frac{1}{4}z_2 - \frac{1}{4}z_1\right)2(z_1 + z_2) - \frac{1}{4}(1 + z_2)^2 + \left(\frac{1}{4} - \frac{1}{4}z_2\right)2(1 + z_2) \\
 &= 0 \\
 \frac{1}{4}(z_1^2 + 2z_1z_2 + z_2^2) + \frac{1}{2}(z_2^2 - z_1^2) - \frac{1}{4}(1 + 2z_2 + z_2^2) + \frac{1}{2}(1 - z_2^2) &= 0 \\
 \frac{1}{4}z_1^2 + \frac{1}{2}z_1z_2 + \frac{1}{4}z_2^2 + \frac{1}{2}z_2^2 - \frac{1}{2}z_1^2 - \frac{1}{4} - \frac{1}{2}z_2 - \frac{1}{4}z_2^2 + \frac{1}{2} - \frac{1}{2}z_2^2 &= 0 \\
 -\frac{1}{4}z_1^2 + \frac{1}{2}z_1z_2 + \frac{1}{4} - \frac{1}{2}z_2 &= 0 \\
 z_2\left(\frac{1}{2}z_1 - \frac{1}{2}\right) &= \frac{1}{4}z_1^2 - \frac{1}{4} \\
 z_2 &= \frac{\frac{1}{4}(z_1^2 - 1)}{\frac{1}{2}(z_1 - 1)} \\
 z_2 &= \frac{z_1^2 - 1}{2z_1 - 2}
 \end{aligned}$$

De optimale waarde van z_1 is gelijk aan:

$$\begin{aligned}
 \frac{\partial y}{\partial z_1} &= \frac{3}{2}z_1^2 - \frac{1}{4}(1 + z_1)^2 + \left(\frac{1}{4} - \frac{1}{4}z_1\right)2(1 + z_1) - \frac{1}{4}(z_1 + z_2)^2 \\
 &\quad + \left(\frac{1}{4}z_2 - \frac{1}{4}z_1\right)2(z_1 + z_2) = 0 \\
 \frac{3}{2}z_1^2 - \frac{1}{4}(1 + 2z_1 + z_1^2) + \frac{1}{2}(1 - z_1^2) - \frac{1}{4}(z_1^2 + 2z_1z_2 + z_2^2) + \frac{1}{2}(z_2^2 - z_1^2) &= 0 \\
 \frac{1}{4} - \frac{1}{2}z_1 - \frac{1}{2}z_1z_2 + \frac{1}{4}z_2^2 &= 0
 \end{aligned}$$

$$z_1 \left(-\frac{1}{2} - \frac{1}{2}z_2 \right) = -\frac{1}{4} - \frac{1}{4}z_2^2$$

$$z_1 = \frac{1 + z_2^2}{2 + 2z_2}$$

$$z_1 = \frac{1 + \frac{z_1^2 - 1}{2z_1 - 2}}{2 + 2 \frac{z_1^2 - 1}{2z_1 - 2}}$$

$$z_1 = \frac{1 + \frac{z_1^2 - 1}{2z_1 - 2}}{2 \left(1 + \frac{z_1^2 - 1}{2z_1 - 2} \right)}$$

$$2z_1 = \frac{\frac{2z_1 - 2 + z_1^2 - 1}{2z_1 - 2}}{\frac{2z_1 - 2 + z_1^2 - 1}{2z_1 - 2}}$$

$$z_1 = \frac{1}{2}$$

$$z_2 = \frac{3}{4}$$

Literatuur

Aycan Z., R.N. Kunanungo, M. Mendonca, K. Yu, J. Deller, G. Stahl en A. Kurshid. 2000. Impact of culture on human resource management practices: a 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review* 2000 49: 192-221.

Baoyun, Y. 1998. The Relevance of Confucianism Today, in A. Cauquelin, P. Lim en B. Mayer-König, eds., *Asian Values: An Encounter with Diversity*. Richmond: Curzon Press.

Bogart, K. 1998. Asian Values and Their Impact on Business Practices, in A. Cauquelin, P. Lim en B. Mayer-König, eds., *Asian Values: An Encounter with Diversity*. Richmond: Curzon Press.

Cauquelin, A., P. Lim en B. Mayer-König. 1998. Understanding Asian Values, in A. Cauquelin, P. Lim en B. Mayer-König, eds., *Asian Values: An Encounter with Diversity*. Richmond: Curzon Press.

Chao, Y.R. 1956. Chinese Terms of Address, *Language* 32: 217-241.

Cole, R. 1989. *Strategies of Learning: Small-Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry*. Berkeley: University of California Press.

Condon, J. en F. Yousef. 1975. *An Introduction to Intercultural Communication*. New York, NY: Bobbs-Merrill.

Hilton, R.W., M.W. Maher en F.H. Selto. 2008. *Cost Management: Strategies for Business Decisions*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Hirokawa, R. 1987. Communication within the Japanese Business Organisation, in D.L. Kincaid, ed., *Communication Theory: Eastern and Western Perspectives*. New York, NY: Academic Press.

House, R.J., P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman en V. Gupta. 2004. *Culture, Leadership, and Organisation: The GLOBE Study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Koike, K. 1988. *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*. London: Macmillan.

Kreps, D. 1990. *A Course in Microeconomic Theory*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Marrewijk, C. van. 2012. *International economics: theory, application, and Policy*. Oxford: Oxford University Press.

Martin, S.E. 1964. Speech levels in Japan and Korea, in D. Hymes, ed., *Language in Culture and Society*. New York, NY: Harper & Row.

Parsons, T., E. Shils en J. Olds. 1951. Categories of the Orientation and Organisation of Action, in T. Parsons en E.A. Shils, eds., *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Pascale, R. 1978. Zen and the Art of Management, *Harvard Business Review* 56: 153-162.

Phan, P. 2012. Catholicism and Confucianism: An Intercultural and Interreligious Dialogue, in J.L.S.M. Heft, ed., *Catholicism and Interreligious Dialogue*. New York, NY: Oxford University Press.

Prendergast, C. 1992. Career Development and Specific Human Capital Collection. *Journal of Japanese and International Economies* 6: 207-227.

Rosenbaum, J. 1984. *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. Orlando, FL: Academic Press.

SCImago. 2007. SJR - SCImago Journal & Country Rank. <http://www.scimagojr.com/howtocite.php> (gedownload op 20 mei 2014).

Smith P.B., R. Fisher en N. Sale. 2001. Cross-cultural industrialisation and organizational psychology, in C.L. Cooper en I.T. Robertson, eds., *International Review of Industrial and Organisational Psychology* 16: 147-94.

Suzuki, T. 1978. *Words in Context: A Japanese Perspective on Language and Culture*. New York, NY: Kodansha International/USA.

Thurow, L. 1985. *The Management Challenge*. Cambridge, MA: MIT Press.

Triandis, H.C. 1995. *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

Triandis, H.C. 2004. The Many Dimensions of Culture, *Academy of Management Executive* 2004 18(1): 88-93.

Tse, D.K. 1996. Understanding Chinese People as Consumers: Past Findings and Future Propositions, in M.H. Bond, ed., *The Handbook of Chinese Psychology*. Hong Kong: Oxford University Press.

Varenne, H. 1977. *Americans Together: Structured Diversity in a Midwestern Town*. New York, NY: Teachers College Press.

Vogel, E. 1980. *Japan as Number One: Lessons for America*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wilkinson, N. en M. Kleas. 2012. *An Introduction to Behavioral Economics*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Yum, J.O. 1987. Korean Philosophy and Communication, in D.L. Kincaid, ed., *Communication Theory: Eastern and Western Perspectives*. New York, NY: Academic Press.

Yum, O.Y. 1988. The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns in East Asia. *Communication Monographs* 55(4): 374-388.