Anna Gruszka

(Szkola Wyzsza Psychologii Spoecznej w Warszawie)

Fenomen *guanxi* w kulturze chińskiej

Rynek chiński staje się coraz bardziej atrakcyjny dla zachodnich inwestorów, dla których dynamiczny rozwój gospodarczo-ekonomiczny Państwa Środka jest faktem niekwestionowanym. Mniej oczywista jest już jednak świadomość kulturowa tego obszaru, co w konsekwencji może prowadzić do licznych nieporozumień między chińskimi i zachodnimi przedsiębiorcami i uniemożliwiać ich owocną współpracę. Jednym z najważniejszych aspektów kulturowych, wyjaśniających sposób myślenia Azjatów, jest pojęcie *guanxi*, czyli tzw. sieci wpływów, powszechnej w życiu każdej jednostki. Nieznajomość filozofii *guanxi* zdyskwalifikuje każdego potencjalnego partnera biznesowego, pragnącego nawiązać współpracę z firmą azjatycką. Jest to fenomen tradycyjnej kultury chińskiej, według której bez *guanxi* jednostka po prostu nie istnieje.

1. Definicja i zasady *guanxi*

Słowo *guanxi* składa się z części *guan* oraz *xi*. *Guan* oznacza dosłownie relację lub powiązanie i odnosi się do wyświadczenia komuś przysługi, *xi* określa natomiast przywiązywanie i rozszerzanie wzajemnych stosunków. *Guanxi* w wolnym tłumaczeniu to zatem 'sieć wpływów, znajomości'¹. Jest to stojąca ponad wszelkim prawem, rozprzestrzeniająca się sieć wzajemnych zobowiązań, oparta na dozgonnej wdzięczności, lojalności i współzależności. *Guanxi* nie powstaje w jednej chwili, lecz jest tworzone latami. W istocie jest czymś nieuchwytnym, nakreślonym przez niekończącą się wymianę przysług i niewypowiedzianych, niedookreślonych zobowiązań, stanowi motor działań społeczno-politycznych, niewidoczny i nigdzie niezapisany zakodowany system wzajemnych zależności, słuszności i sprawiedliwości. *Guanxi* wyklucza rywalizację. Tu każdy ma swoje miejsce w zależności od wielkości własnej sieci kontaktów i wiekowej hierarchii. *Guanxi* jest dziedziczne i często ważniejsze od pieniędzy. Dlatego też w kulturach zachodnich młodzi ludzie są zależni od rodziców głównie w kwestii finansowej, natomiast w Chinach ze względu na

¹ L. Y a n d o n g, *Guanxi: Principles, Philosophies, and Implication*, „EBSCO, Human Systems Management” 1997, Vol. 16, Iss. 1, p. 43.

guanxi (stąd tak dużą popularnością cieszyły się niegdyś małżeństwa aranżowane, będące szansą na lepsze *guanxi*). *Guanxi* jest społeczną rodziną, którą człowiek sam sobie organizuje. Relacje między jednostkami są bardziej społeczne niż emocjonalne. Stawia się na ich użyteczność, a nie na sentyment. Relacje w ramach *guanxi* nie muszą być przyjacielskie, choć takie są preferowane. Mogą zostać nawiązane zarówno między rodziną, krewnymi, jak i osobami niespokrewnionymi ze sobą. *Guanxi* może być nabyte lub przypisane ze względu na miejsce urodzenia i pokrewieństwo. Może być wynikiem formalnego członkostwa w danej organizacji społecznej bądź też nieformalnej przynależności do określonej grupy społecznej. Osobiste *guanxi* jest zatem widoczne we wszystkich aspektach życia i mówi o położeniu społecznym jednostki, czego nie można jednak utożsamiać ze statusem społecznym.

2. Filozoficzne i społeczno-polityczne źródła fenomenu *guanxi*

Źródeł fenomenu *guanxi* należy szukać w historii cywilizacji chińskiej, sięgającej ponad 2 tysiące lat p.n.e. W VI w. p.n.e. Konfucjusz stworzył doktrynę moralno-polityczną i światopoglądową Chin. W Azji Wschodniej nie było wówczas kodeksów prawnych. To szacunek dla cnót konfucjańskich zaczął dominować nad całą sferą życia społecznego jednostki. Zgodnie z założeniami doktryny konfucjańskiej, człowiek pojmowany jest w zupełnie innych kategoriach niż na Zachodzie. W tradycji konfucjańskiej nie istnieje rozdzielenie sfery publicznej od prywatnej, intymnej, dominuje myślenie w kategoriach „my”, a na pierwszym planie jest podmiot zbiorowy. Istnieje powszechna zależność jednostki, więc człowiek nie jest istotą najważniejszą, lecz jedynie częścią uniwersum jako pewnej całości. Relacje międzyrodzinne odgrywają najistotniejszą rolę. Rodzina stanowi wzorzec organizacyjny dla państwa, firmy, urzędów, oddziałów wojska czy nawet partii politycznych, a *guanxi* jest zakorzenione w tym głębokim poczuciu rodzinnej lojalności, wzajemnym zobowiązaniu. W tradycji konfucjańskiej obowiązuje posłuszeństwo osobie o wyższej randze i darzenie szacunkiem ludzi starszych, zatem porządek hierarchiczny jest sztywno wyznaczony, obecna jest również znaczna rytualizacja kulturowa. Znaczenie jednostki w życiu codziennym określa się na podstawie rangi społecznej. Awanse społeczne często zależą od pokrewieństwa lub znajomości, rzadziej od kwalifikacji. Istnieje niska tolerancja wobec odstępstw od normy. Zawsze istotne jest dążenie do harmonii, czyli stanu naturalnego, który osiągnąć można poprzez przestrzeganie rytuałów i z góry narzuconych zasad moralnych. Zgodnie z odwiecznymi mądrościami chińskimi, umiejętność współpracy oraz współistnienia jest podstawowym budulcem osobowości, a rywalizacja to wyraz niedojrzałości społecznej. Tendencja do współzależności, współpracy, harmonii, a także odpowiednio wyznaczona hierarchia stanowią zatem podstawowy składnik tej skomplikowanej struktury społecznej, jaką jest *guanxi*.

System komunistyczny, a w szczególności rewolucja kulturalna (1966–1976) odegrały istotną rolę w kształtowaniu się nowego wzorca funkcjonowania społeczeństwa chińskiego. Zaraz po powstaniu Chińskiej Republiki Ludowej w 1949 r. Komunistyczna Partia Chin (KPCh) zaczęła propagować wzorzec idealnego socjalisty. Nastąpił kryzys wartości konfucjańskich, które były sprzeczne z nową ideologią KPCh². Podważone zostały silne tradycyjne więzy rodzinne. Obywateli zachęcano do wzajemnego donosicielstwa, podkreślając, że najważniejsza jest lojalność wobec partii. Pod koniec lat siedemdziesiątych kiedy wprowadzone zostały reformy Deng Xiaopinga, powstały, co prawda pierwsze systemy prawne, ale były one niedoskonałe, a luki prawne działały na niekorzyść społeczeństwa. Aby zabezpieczyć się przed narastającą i wszechogarniającą kontrolą państwa nad sferą życia publicznego i prywatnego, Chińczycy zaczęli ze zdwojoną siłą rozpowszechniać prywatne sieci *guanxi*, które dawały namiastkę poczucia bezpieczeństwa. W momencie, w którym nie można było już mieć zaufania nawet do własnej rodziny, stopniowo zaczęto przywiązywać większą wagę do wszelakich znajomości umożliwiających przeżycie w tak trudnych czasach. Paradoksalnie, promowanie przez komunistów samodzielności dało efekt przeciwny, ponieważ ludzie na gwałt zaczęli szukać między sobą pomocy, wsparcia i możliwości wzajemnego zaufania. Brak zaufania do władzy, luki prawne oraz dowolność interpretacji prawa spowodowały nasilenie się zjawiska *guanxi*. Społeczeństwo zaczęło funkcjonować zgodnie z wartościami moralnymi, a nie, jak na Zachodzie, w myśl wskazań kodeksów prawnych.

3. Strategie budujące i podtrzymujące *guanxi*

Tworząc własne *guanxi* należy nie tylko dbać o jego rozwój, lecz także pielegnować istniejące powiązania. Receptą na to mogą być wzajemne przysługi w formie prezentów czy wspólnych kolacji. Zgodnie z chińskim powiedzeniem, prezent jest rzeczą błahą, ale związane z nim uczucie pozostaje intensywne.

Fenomen powszechnego dawania prezentów ma swoje wytłumaczenie w tradycyjnych wierzeniach społeczeństwa chińskiego, dotyczących kultu przodków. Składający ofiary potomkowie podtrzymywali w ten sposób istnienie dusz przodków, zabiegali o ich aprobatę i opiekę. Pomyślność żyjącym zapewniaли zmarli, a trwanie zmarłym – żywi³. Azjaci przywiązują wagę do dawania prezentów i nie jest niczym niezwykłym wydawanie znaczących sum pieniędzy na ich zakup. Ułatwiają one kontakty, choć należy pamiętać, że nie wszystkie prezenty są odpowiednie (np.: „dać zegar” jest wymawiane podobnie jak „od-

² I. Yeung, et al., *Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections)*, „EBSCO, Organizational Dynamics” 1996, Vol. 25, Iss. 2, p. 54–65.

³ T. Gold, et al., *Social Connections in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi*, Cambridge University Press, 2002, s. 12.

wiedzieć umierającego rodzica”), a kolor jest równie istotny jak treść prezentu. Kolor biały symbolizuje żałobę, najlepszymi kolorami będą zatem czerwony i złoty.

Prezenty nie powinny być otwierane przy wręczającym. Zwyczaj ten pozwala obu stronom „zachować twarz” (*mianzi*) w przypadku, gdyby się okazało, że nie odpowiadają one oczekiwaniom. Przyjmując prezent należy zwrócić uwagę na zasadę wzajemności. Jeśli nasz prezent ma zbyt dużą wartość, możemy postawić odbiorcę w niezręcznej sytuacji, gdyż np. nie będzie się w stanie odwdziżyć. Wymieniane prezenty powinny być podobnej wartości, w innym wypadku ktoś może „stracić twarz” (*diu mianzi*). Wartość prezentu powinna odzwierciedlać wartość związku: zbyt tani może obrazić odbiorcę, a zbyt drogi może zostać odebrany jako łapówka.

Niezwykle istotne są również wspólne kolacje i bankiety, stanowiące doskonałą okazję do nawiązania bliższej znajomości. Powszechne są dwugodzinne lunchy i czterogodzinne kolacje, podczas których rozmawia się o rodzinie, o tym, kogo jeszcze znamy, określając swoje koneksje, nie nawiązuje się jednak bezpośrednio do interesów, ponieważ jest to niemile widziane, szczególnie podczas pierwszego spotkania. Istotne jest pielęgnowanie relacji osobistych poprzez zacieśnianie relacji z rodziną, krewnymi, przyjaciółmi oraz aktywne społeczne funkcjonowanie. Korzystne jest rozwijanie podobnych zainteresowań, gdyż w zgodzie z mechanizmami psychologicznymi podobieństwo zbliża, tworząc przyjazną atmosferę, ułatwiającą proces komunikacji. Ważną rolę odgrywa tutaj wzajemne zaufanie. Można wyróżnić dwa mechanizmy budowania zaufania⁴: (1) mechanizm charakterystyczny dla kultury zachodniej oparty na formalnej społecznej instytucji (*institution-based*), czyli na profesjonalizmie, biurokracji, regulaminie oraz (2) charakterystyczny dla kultury chińskiej, oparty na procesie (*process-based trust*), czyli na wiedzy dotyczącej zachowania i reputacji danych osób, a także na charakterystyce (*characteristic-based trust*), czyli na informacji dotyczącej pochodzenia rodziny, etniczności. Właściciele firm nie potrafią zatem np. obdarzyć bezgranicznym zaufaniem swoich pracowników, jeśli nie są oni członkami jednej rodziny albo nie wiąże ich silne wzajemne zobowiązanie. Osobista rekomendacja jest więc o wiele więcej warta niż jakakolwiek suma pieniędzy wyłożona na stół. Znajomość kultury chińskiej i języka chińskiego w przypadku obcokrajowca wydaje się zatem niezbędna, aby wspomniane sposoby pielęgnacji *guanxi* przyniosły sukces. Wówczas można powiedzieć, że udało się „otworzyć tylnie drzwi” (*houmen*), a wraz z nimi kolejne możliwości. Należy jednak pamiętać, że *guanxi* niewystarczająco pielęgnowane może być w każdej chwili zerwane.

⁴ S. P e n g, *Guanxi-Management and Legal Approaches to Establish and Enhance Interpersonal Trust*, „Journal of Psychology In Chinese Societies”, 2001, s. 51–76.

Celem istnienia *guanxi* jest nawiązanie tak silnej i skomplikowanej współzależności między dwoma podmiotami, aby potencjalne oderwanie się od siebie było szkodliwe dla obydwu stron. *Guanxi* musi definiować nasze priorytety, dlatego też w momencie, gdy np. umówimy się z Chińczykiem na spotkanie, on rzadko odpowie wprost, że przyjdzie. Przeważnie pojawi się odpowiedź „może, ewentualnie”, Chińczyk nie wie bowiem, czy znajomi z *guanxi* nie zadzwonią niespodziewanie i czy nie będzie musiał jechać w inne miejsce.

Poniższe zestawienia zawiera porównanie *guanxi* z zachodnią koncepcją sieci społecznej⁵.

Guaxi	Koneksje
<ul style="list-style-type: none"> • współzależność na poziomie personalnym; • hierarchiczność relacji; • wzajemność przysług (niekończące się zobowiązanie jest samonapędzającym się mechanizmem rozwoju <i>guanxi</i>) • zjawisko pozytywne; • dziedziczność; • określa relacje osobiste, indywidualne; • na początku jednostka buduje swoje <i>guanxi</i>, a dopiero później przechodzi do współpracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • zachowanie pewnej niezależności; • partnerstwo; • większa niezależność relacji społecznych; • konotacje negatywne („posiadanie pleców”); • brak dziedziczności; • mniej angażujące osobiście; • na początku nawiązuje się współpracę a dopiero potem zaczyna się dbać o korzystne relacje interpersonalne.

4. Przyszłość *guanxi*

Przyszłość *guanxi* jest tematem budzącym liczne kontrowersje, chociażby ze względu na swoją niejednoznaczność. Pierwsze pytanie dotyczy możliwości dyskwalifikacji *guanxi* przez legalno-prawną drogę funkcjonowania społeczne-go. Stabilizacja ekonomiczno-gospodarcza oraz uzupełnienie luk prawno-gospodarczych na skutek modernizacji Chin może (według niektórych badaczy kultury chińskiej) zminimalizować znaczenie i zakres korzystania z *guanxi*, które zostanie zastąpione rozbudowanym systemem prawnym. Teza ta wydaje się jednak dosyć wątpliwa, jeśli weźmie się pod uwagę przypadki bardziej rozwiniętych krajów azjatyckich, takich jak Japonia, Korea Południowa, Hongkong, w których rozwinięty system prawny nie zmniejszył roli *guanxi* w codziennym życiu społeczeństwa.

Przyszłość *guanxi* będzie być może zależeć od ewentualnych zmian uznawanych wartości społecznych. Chiny stanowią przykład państwa, w którym duże

⁵ L. Y a n d o n g, *Guanxi: Principles, Philosophies, and Implication*, „EBSCO, Human Systems Management” 1997, Vol. 16, Iss. 1, p. 43.

tempo rozwoju gospodarki ma swoje wyraźne przełożenie na zmianę wartości wyznawanych dotychczas przez pokolenie Chińczyków urodzonych w latach 1970–1980. Rozwój gospodarczy wpłynął na standard życia społecznego, co spowodowało masowe zainteresowanie regułami wolnorynkowej ekonomii. Wyzwoleni młodzi ludzie zaczęli się bardziej koncentrować na indywidualnych, a nie społecznych preferencjach, przyjmując w ten sposób wartości zachodnie, takie jak dążenie do osobistych korzyści i niezależności, które są obecnie wyznacznikiem sukcesu i nowoczesności. Tradycyjne wartości społeczne, stanowiące budulec *guanxi*, ulegają deformalizacji. Skromność, lojalność i uczciwość w dobie gospodarki wolnorynkowej ustępują miejsca wartościom umożliwiającym zmierzenie się z narastającą konkurencją na rynku pracy. W sytuacjach ekstremalnych *guanxi* zaczyna być przedstawiane jako mechanizm ograniczający swobodę jednostki, jej własne aspiracje i potrzeby (na skutek istniejących, niekończących się długów wdzięczności oraz licznych zobowiązań wobec hierarchii społecznej wyznaczonej przez *guanxi*). Nie bez przyczyny w środowisku młodych ludzi coraz częściej pojawia się termin „tyrania *guanxi*”⁶.

Rola *guanxi* jest jednak w dalszym ciągu niepodważalna w funkcjonowaniu społecznym kultur wschodnioazjatyckich. Tradycyjne, sztywne reguły co prawda ulegają pewnym zmianom, ale mentalność Chińczyków pozostaje w dalszym ciągu niezmienną. Dywagacje na temat przyszłości *guanxi* są tematem licznych badań naukowych (*guanxixue*), zgodnie z którymi ponad 90% studentów potwierdza ważność *guanxi* w życiu codziennym, 84% nie ufa obcym do momentu, w którym nie dojdzie do bliższego poznania się, a 72%, aby rozwiązać jakiś problem, preferuje korzystanie z *guanxi*, a nie z metod biurokratycznych.

Guanxi wydaje się zatem wszechobecna, a najlepszym tego dowodem są przykłady zaczerpnięte z życia codziennego. Dużo firm zagranicznych, inwestujących na rynku chińskim bez znajomości *guanxi*, w bardzo szybkim czasie wycofuje się z projektu. Jaki jest tego powód? Chociażby inne rozumienie istoty kontraktu przez Chińczyków i przez Europejczyków, wynikające właśnie z nieznamość zasad funkcjonowania *guanxi*. Zgodnie z chińskim powiedzeniem: „Nic, co jest napisane na papierze, nie jest warte tyle, co papier, na którym jest to napisane”, Chińczycy w kontaktach biznesowych kładą większy nacisk na *guanxi*, aniżeli na zawarte pisemnie umowy. Kontrakt stanowi symbol harmonii w stosunkach między dwoma stronami. Nie reguluje sztywno uprawnień i obowiązków stron, dlatego też umowy są powszechnie renegocjowane. Azjatyccy partnerzy nie przywiązują zbyt wielkiej wagi do szczegółów i mogą się do nich nie stosować. W przypadku jakichkolwiek problemów Chińczycy wolą uzgadniać wspólne stanowisko na drodze negocjacji zamiast wertować tekst kontraktu lub konsultować się z prawnikiem. Cechuje ich duża dowolność interpretacji

⁶ S. P e n g, *op. cit.*, s. 19.

warunków umowy, co dla zachodnich inwestorów może być niekiedy frustrujące. Interwencja prawników w oczach Chińczyków będzie oznaczała społeczną porażkę, gdyż sugeruje, że nie potrafią oni nawiązywać poprawnych relacji społecznych. Chińczyk „straci wówczas swoją twarz”, a Europejczyk – szansę na dalszą współpracę. Jadąc do Chin warto zatem pamiętać o mocy tak ważnego konstruktu społecznego, jakim jest *guanxi*.