

WALDEMAR SIDOROWICZ

GUANXI – CHIŃSKA SIEĆ WZAJEMNYCH POWIĄZAŃ

(KOMUNIKAT)

Chińskie słowo *guanxi* odnosi się do koncepcji budowania relacji i wyświadczenia przysług w prywatnych i biznesowych kontaktach. Jest formą interakcji, wszechobecnej relacyjnej sieci powiązań międzyludzkich, które Chińczycy pielęgnują w sposób energiczny i zarazem subtelny. Zawiera w sobie ukryte zobowiązania, zapewnia zrozumienie w prowadzeniu długoterminowych rozmów zarówno w kontaktach społecznych, jak i biznesowych¹. Jeżeli rozbić *guanxi* na dwie części, to *guan* oznacza bliskość, natomiast *xi* – przynależność. Oba słowa są związane z pokrewieństwem ludzi, którzy mają takie same imiona. W języku chińskim nazywa się ich *kemsmen* i przynależą do tego samego przodka.

Relacje pomiędzy *guanxi* mogą być sklasyfikowane w trzech głównych kategoriach: relacji z *jiaren* (członek rodziny), *shuren* (znajomi, sąsiedzi, przyjaciele) i *shengren* (obcy)². *Jiren* charakteryzuje się bliską, stałą i naturalną relacją pomiędzy członkami rodziny, dla których najważniejsze jest dobro bliskiej osoby, przez co każdy z nich jest częścią jednego dobra. Co najistotniejsze, jedna osoba robi wszystko, co w jej mocy, żeby pomóc najbliższej osobie w potrzebie, jak również oczekuje niewielkiego wsparcia w przyszłości bądź w ogóle go nie oczekuje, pomagając tylko dlatego, że pomiędzy nimi są więzy krwi.

Jedną z najważniejszych rzeczy charakteryzujących Chińczyków jest przynależność do rodziny i skoncentrowanie się na niej. *Guanxi* bazuje na pokrewieństwie, silnej identyfikacji narodowej, a także na roli rodziny w codziennym życiu. Koncepcja ta nie wiąże się z oczekiwaniem, że otrzyma się coś w zamian za okazaną pomoc.

Guanxi jest bardzo istotnym czynnikiem dla chińskich menadżerów. Poniżej zaprezentowano kilka wyrażenń ze słowem *guanxi* oraz wyjaśniono ich znaczenie:

La guanxi – być z kimś w dobrych relacjach,

Gua guanxi – być z kimś w dobrych relacjach,

Maiyou guanxi – jest idiomem wyrażenia „bez znaczenia” i oznacza brak *guanxi*,

Guanxi gao jiang – *guanxi* zostało zniszczone,

¹ L. Yadong, *Guanxi and business*, „Asia Pacific Business Series” 2000, t. 1, s. 2.

² K.S. Yang, *Chinese social orientation: An integrative analysis*, Oxford 1993, s. 28.

Lisun guanxi – wyprostować *guanxi*, czyli wrócić na prawidłowy tor,
You guanxi – mieć *guanxi*, oznacza dostęp do niezbędnych koneksji³.

W Chinach grupa ma pierwszeństwo przed jednostką, dlatego też *guanxi* w sposób bardzo subtelny definiuje chiński kodeks moralny⁴. Teoria hierarchii społecznej Konfucjusza opiera się na pięciu kardynalnych relacjach: króla i jego przedmiotu, ojca i syna, męża i żony, brata i brata, przyjaciela i przyjaciela. Całość tworzy chiński porządek zwany *wu-lun*.

Tabela 1. Pięć podstawowych relacji według Konfucjusza

Podstawowe relacje międzyludzkie	Zasady
Władca i poddany (mistrz i uczeń)	Lojalność i oddanie
Ojciec i syn	Miłość i posłuszeństwo
Mąż i żona	Powinność i uległość
Starszy i młodszy	Starszeństwo
Przyjaciół i przyjaciel	Zaufanie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. Ying, *A Classification of Chinese Culture*, „Cross Cultural Management: An International Journal” 2000, nr 7, s. 6–9.

Guanxi opiera się na czterech podstawowych zasadach: korzyść (*renqing*), twarz (*mianzi*), wzajemność, etyka.

Renqing, czyli korzyść

Pojęcie ‘korzyść’ – *renqing* swoim znaczeniem jest bardzo zbliżone do pojęcia *guanxi* i odgrywa bardzo ważną rolę w chińskich relacjach międzyludzkich. *Renqing* to stan ducha i emocje. *Ren* oznacza poświęcenie dla ludzkiej istoty, natomiast *qing* – sentyment, przysługę, życzliwość i relację. Pojęcia tego używa się, składając gratulacje bądź kondolencje, a także obdarowując kogoś prezentem. *Renqing* oznacza *sensu stricto*, że jeżeli uzyskałeś jakąś korzyść od kogoś, to powinieneś pamiętać o tym, by kiedyś ją zwrócić⁵.

Korzyść jest tutaj postrzegana w odniesieniu do osoby, wiąże się z przeznaczeniem jakiegoś dobra dla kogoś innego. W chińskiej kulturze jest to swoista gratyfi-

³ Y.H. Wong, T.K.P. Leung, *Guanxi Relationship Marketing in a Chinese Context*, Binghamton 2001, s. 4.

⁴ J.A. Brunner, A.C. Koh, *Negotiations in the People's Republic of China: An Empirical Survey of American and Chinese Negotiators, Perceptions and Practices*, „Journal of Global Marketing” 1988, t. 2, nr 1, s. 33–56.

⁵ M. Wang, *Contribute Knowledge to Knowledge Management Systems in Chinese Enterprises: Culture Influences, Motivators, and Inhibitors*, Hong Kong 2008, s. 28.

kacja, prezent bardzo silnie wzmacnia więzi pomiędzy ludźmi. Dla Chińczyków dawanie i otrzymywanie ma głębszy sens i jest bardziej znaczące niż w innych krajach.

Mianzi, czyli twarz

Twarz w języku chińskim oznacza *mianzi*. Można wyszczególnić takie frazeologizmy, jak: uratować twarz, stracić twarz i dać komuś twarz. Należy pamiętać o tym, że dla Chińczyków twarz ma szczególne znaczenie. *Mianzi* ma charakter abstrakcyjny i niematerialny, to najdelikatniejsza norma i z tego względu podlega ona szczególnej regulacji⁶.

Mianzi skupia się na indywidualnej pozycji, która jest związana z honorem i prestiżem, a te z kolei osiąga się poprzez sukces. Jest jednym z większej liczby określonych czynników uznawanych przez inne osoby. Utrzymanie twarzy jest szczególnie pomocne w tworzeniu dynamicznej sieci powiązań towarzyskich – *guanxi*.

Wzajemność

Koncepcję wzajemności można zdefiniować jako jednorazowe i wielokrotne odwzajemnianie przysług. Wzajemność oznacza indywidualną i emocjonalną odpowiedź na pomoc otrzymaną od innych. *Guanxi* objawia się poprzez wzajemną wymianę interesów i przysług pomiędzy ludźmi. Równocześnie, jeżeli jedna osoba otrzymuje jakąkolwiek pomoc od innych, jest ona zobowiązana do zrekompensowania tej przysługi w przyszłości (*renqing*). Nie ma tutaj znaczenia czas i miejsce, ponieważ w momencie, gdy pojawi się taka potrzeba, trzeba stanąć na wysokości zadania.

Etyka

W zdecydowanej większości świata dobra luksusowe są domeną kobiet, jednak w Chinach to mężczyźni wykazują większe zainteresowanie modą⁷. Chińczycy potrafią kupować dla swoich kontrahentów bardzo drogie prezenty – w myśl zasady „jak nie posmarujesz, to nie pojedziesz”. Wiele osób uważa, że im droższa rzecz, tym lepiej. W Polsce zasada ta funkcjonuje jako „zwyczajowe dowody wdzięczności”, ale w Chinach ich wartość znacznie przewyższa ogólnie przyjęte europejskie normy. Wręczanie prezentów jest bardzo istotne. Daje się je w sytuacji, kiedy prosimy o pomoc kogoś

⁶ Y. Lin, *My Country and My People*, New York 1935, s. 200.

⁷ „The Economist” <http://www.economist.com/node/18184466> [26.05.2014].

na wyższym stanowisku, spodziewając się wsparcia ze strony tej osoby. Naturalne jest wręczanie podarunków z okazji ślubu, Nowego Roku itp. Wartość prezentu w głównej mierze zależy od zażyłości pomiędzy obdarowującym i obdarowanym. Im silniejsze jest *guanxi* z inną osobą, tym większa powinna być nasza wdzięczność wyrażona w podarunku.

SUMMARY

GUANXI – CHINESE NETWORK OF INTERRELATIONSHIPS (COMMUNIQUE)

The meaning and the role of the network and *guanxi* are similar. The difference lies in the basis for the connections and methods used to make a long-term relationship with members of the network. The example can be Western instrumental network which is not equal with the social network. In Chinese culture, both are identical. In Western culture the relationship grows out of deals, but in China it is different, and deals grow out of the relationship. Westerners are generally unaware of the fact that in China social relationships are more meaningful than in the West. They are fundamental to the Chinese national character. In the West one does not need to have a personal relationship with members of the instrumental network.

Guanxi basically is a Chinese term for interpersonal relationship and it has been widespread in the Chinese business world for hundred of years. It connects millions of Chinese firms into a social business web. It is a major determinant of firm performance, particularly its market development. The basic idea is still about to present how the Chinese develop, maintain and utilize relationships to satisfy their social, emotional or instrumental needs. It is a part of the Chinese society. *Guanxi* is the essential element because of the weak or unreliable institutional rules and the regulatory framework. *Guanxi* is connected also with the facilities promotions, distributions, supply, finance, government support, customer loyalty or uncertainty avoidance.