

KULTURA RELACYJNA CHIN – ASPEKT BIZNESOWY

Budowanie więzi w kulturze relacyjnej

Globalizacja, sieciowanie, nowe rynki, otwieranie się na inne kultury – wszystkie te hasła charakteryzują nowe możliwości i nowe wyzwania, jakie niesie ze sobą coraz ściślejsza współpraca państw, coraz częstsze, dzięki rozwojowi połączeń, kontakty ich obywateli i firm. Rodzą się one z potrzeby albo z ciekawości, czasem z połączenia obydwu czynników. Umieźdzyarodawia się nauka, biznes, kultura.

Mowa tu zatem zarówno o tych, którzy z własnej woli, realizując zainteresowania i pasje, podejmują podróż w nieznaną, jak i o tych, którzy w efekcie analizy biznesowej decydują się wchodzić na nowe rynki, poszerzać spektrum geograficzne dotychczasowego działania.

Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy w przypadku konfrontacji z charakterystyczną dla Azji Wschodniej, szczególnie Chin, kulturą relacyjną, niezbędne są szczególne przygotowania, umiejętności, narzędzia czy taktyki. Przedstawiono w nim charakterystykę specyfiki chińskiej kultury biznesowej, jej odmienności i wymagania, w podsumowaniu zaś opisano wyzwania wykraczające poza problematykę współpracy gospodarczej, ale z nią pośrednio powiązane, bo mogące wspomagać i wzmacniać skuteczność biznesu i wszelkich innych kontaktów dwustronnych. Obserwacje dotyczące relacji gospodarczych mogą być rozciągane także na inne obszary i należy je traktować jako uniwersalne w opisie wyzwań wynikających ze spotkania kultur.

Relatywizm kulturowy

Pierwszą obawą podnoszoną, gdy mowa o kontakcie z Chińczykami, jest brak znajomości języka, w drugiej zaś kolejności możliwe różnice (czyli niezrozumienie) kulturowe. Doświadczenie osób współpracujących z Chińczykami, mających za sobą pracę i mieszkanie w Chinach, a także uczących się języka nie pozostawia wątpliwości – fundamentalna dla porozumienia jest znajomość specyfiki kulturowej,

ORCID: 0000-0002-5846-6247, DOI: 10.4467/23538724GS.20.031.12868

zwyczaju, sposobu działania i uwrażliwienie na nie. Znajomość języka naturalnie może w tym pomóc, ale nie determinuje zbudowania dobrych relacji.

Osoba decydująca się wejść w inną kulturę musi mieć świadomość różnic, wykształcić w sobie szacunek dla nich, spróbować je zrozumieć, a jednocześnie wiedzieć, że nie musi, a nawet nie powinna dostosowywać się do nich za wszelką cenę. Zbyt daleko idące identyfikowanie się z nie swoją kulturą, kopiowanie zachowań bez refleksji nad ich znaczeniem, próba funkcjonowania na zasadach, które nie są dla nas immanentne, mogą być w niektórych sytuacjach poczytane za kulturowe zawłaszczenie, w innych zaś wzbudzić w najlepszym razie zdziwienie lub – co gorsza – brak szacunku i poważnego traktowania. Odnalezienie się w obcej kulturze jest zatem sztuką wyważenia, zademonstrowania i zastosowania w praktyce etnorelatywizmu¹.

Punktem wyjścia do każdej podróży – czy to rzeczywistej, związanej z fizycznym przemieszczaniem się, czy mentalnej, w związku ze spotkaniem z człowiekiem z innej części świata albo z kontaktem z wytworami kultury – powinno być spojrzenie na mapę. Jeśli naszym celem jest Azja, nie szukajmy jej w znanych nam od szkoły podstawowej atlasach. Aby zyskać właściwą perspektywę, musimy spojrzeć na mapę w układzie pacyficznym, a zatem taką, przez której środek przebiegać będzie linia zmiany daty, a Chiny znajdą się nieco na zachód od niej. Wtedy jaśniejsze stanie się pochodzenie nazwy „Państwo Środka” i bardziej zrozumiałe będą słowa amerykańskiego politologa Luciana Pye’a, że Chiny to „cywilizacja, która udaje państwo narodowe”².

Kraj, kontynent, cywilizacja

Zróznicowanie wewnętrzne Chin to kolejne wyzwanie, przy czym pewnym pocieszeniem może być fakt, że sami mieszkańcy tego kraju uważają je za istotne, często wymagające zmian nawyków, gotowości do uczenia się i otwarcia na inne zwyczaje niż te znane z miejsca pochodzenia. Przybysz z zewnątrz miewa natomiast tendencję do patrzenia na Chiny jak na monolit, wierząc, że to, co zauważył na pekińskiej ulicy, znajdzie zastosowanie i w portach Kantonu, i na herbacianych polach Junnanu. Rozpiętość geograficzna i klimatyczna, różnorodność etniczna i językowa, odmienność doświadczeń historycznych świadczą o błędzie takiego założenia³.

Ogromna mobilność społeczeństwa chińskiego jest faktem. Setki milionów pracowników migrujących przyjeżdżają z interioru na rozwinięte i dostatnie wybrzeże w poszukiwaniu zatrudnienia. Obok wsparcia miejscowego rynku pracy przynoszą ze sobą lokalne więzi, swoją kuchnię i dialekt, zazwyczaj jednak nie wpływa to

¹ K. Mazurowska, *Efektywna współpraca z Chińczykami*, „Azja-Pacyfik” 2017, nr 20, s. 66.

² L.W. Pye, *China: Erratic State, Frustrated Society*, „Foreign Affairs” 1990, vol. 69, no. 4, s. 58.

³ R. Pyffel, *Business w Chinach. Jak uniknąć problemów*, Warszawa 2013.

na trwałą zmianę w miejscu, do którego przybywają, choć mogą wpłynąć na jego funkcjonowanie w warstwie kulturowej. Przykładem może być Shenzhen, modelowe nowoczesne i inteligentne miasto, wiecznie spragnione siły roboczej, bo wciąż dynamicznie się rozwijające. Jego wyjątkowość polega na zróżnicowaniu migrantów, którzy dzielą się na pracowników fizycznych, budujących wieżowce, drogi i fabryki i na wysoko wykwalifikowanych ekspertów zatrudnianych przez firmy IT z krajowej i światowej czołówki. O ile budowlancy z dużym prawdopodobieństwem wyjadą po zakończeniu kontraktu, o tyle inżynierowie i programiści zostaną. W efekcie Shenzhen jest jedynym miejscem na południu Chin, gdzie powszechnie można usłyszeć *putonghua*, czyli standardowy język chiński (mandaryński), a nie kantoński, hakka czy któryś z południowych dialektów, jak w sąsiednim Kantonie, Zhuhai czy Shantou. Ponad 90% mieszkańców miasta urodziło się poza nim i pochodzi z wszystkich regionów Chin, więc aby się komunikować, muszą używać wspólnego języka i wypracowywać normy współżycia społecznego.

Jednak bardzo często wielkie miasta są wyjątkiem potwierdzającym regułę, co znaczy, że nadal większość prowincji chińskich wyraźnie się wyróżnia, ma swoją specyfikę, której trzeba być świadomym i starać się ją poznać. Obszary nadmorskie zasłużenie cieszą się opinią bardziej otwartych, przyzwyczajonych do napływu cudzoziemców i towarów importowanych, zazwyczaj także ułatwiających aklimatyzację i robienie biznesu. Jest to wynikiem splotu geografii i historii, czyli otwarcia istniejących tam portów dla handlu międzynarodowego w wyniku wojen opiumowych (1839–1842, 1856–1860). Wydarzenie, postrzegane w Chinach jako pierwszy element „stulecia upokorzeń”, stało się jednocześnie początkiem umiędzynarodowienia chińskiej gospodarki, bez którego niemożliwe byłoby przeprowadzenie reform. Zarówno umiędzynarodowienie, jak i otwarcie chińskiej gospodarki zaczęło się pod koniec lat 70. XX w. Kontakty międzyludzkie są tam prostsze i dystans krótszy niż na północy czy w głębi kraju, jednocześnie południowcy uchodzą za bardziej temperamentnych i szybciej podejmujących decyzje niż ich rodacy z innych części kraju. Dużo szybciej też można w dyskusji dojść do sedna, bo refrenem każdej rozmowy na południu jest pytanie o możliwości biznesowe. Należy mieć świadomość, że chęć do kontynuowania znajomości będzie tym większa, im większa będzie szansa na zyskowną współpracę.

Pewne aspekty pozostaną jednak niezmiennie, gdyż wynikają z systemu wartości, zasad społecznych i mentalności. Przede wszystkim podstawowe znaczenie ma relacja i kontakt bezpośredni. Polacy, przyzwyczajeni na co dzień do kultury transakcyjnej, charakterystycznej dla Europy Zachodniej i Północnej oraz Stanów Zjednoczonych, a zatem najbliższych partnerów handlowych Polski, muszą uwzględnić ten czynnik. To, że w Polsce nie przyjęła się czysta kultura Zachodu, zawdzięczamy geografii. Naturalne skłonności do relacyjności (propartnerskiego nastawienia) sprawiają, że w rozmowie z chińskim kontrahentem Polak najprawdopodobniej odnajdzie się lepiej niż Amerykanin czy Holender.

Relacja wymaga zadzierzgnięcia, budowania i pielęgnowania. Do jej stworzenia niezbędny jest bezpośredni kontakt i zrozumienie swoich potrzeb, a także gotowość do inwestycji, przede wszystkim czasu, cierpliwości oraz środków. Model, w którym kontrahenta znajduje się w sieci, mailowo uzgadnia kontrakt i tak go podpisuje, a następnie czeka na transport, nie znajdzie w Chinach zastosowania. W sposób naturalny udział sieci, mediów społecznościowych i wymiany elektronicznej rośnie, jednak w przypadku poważnego, długoterminowego planowania powinien być traktowany jako pomocniczy i techniczny.

Obawy związane ze „zderzeniem cywilizacji” zazwyczaj dość szybko znikają, gdy okazuje się, że wyobrażenie i stereotyp niewiele mają wspólnego z rzeczywistością. Dostępność wiarygodnej, aktualnej informacji, szczegółowe analizy i bezpośrednie relacje pozwalają dobrze przygotować się na spotkanie z chińską rzeczywistością, wymagając jedynie minimalnego zainteresowania i inicjatywy. Rosnąca globalnie rola Chin, ich zmieniające się podejście do obecności na arenie międzynarodowej, odejście od taktyki postulowanej przez Deng Xiaopinga, aby ukrywać siłę, wyczekując na swój czas⁴, na rzecz aktywnego, często agresywnego forsowania własnych interesów powodują, że przy minimalnym zaangażowaniu nie sposób nie słyszeć o Chinach. Trzy ostatnie dekady przywróciły Państwo Środka na polityczną i gospodarczą mapę świata, nawet tę widzianą tylko z europejskiej perspektywy. Skoro zatem Chiny się otworzyły i są z jednej strony ogromnym chłonnym rynkiem, z drugiej zaś producentem i eksporterem na wielką skalę, to znaczy, że przeszły przez proces modernizacji i prawdopodobnie w wielu aspektach dostosowały się do standardów międzynarodowych, chociażby wynikających z członkostwa w Światowej Organizacji Handlu (WTO)⁵. Z przesłanek tych wyciągany jest mylący wniosek, że w relacjach z Chinami i Chińczykami mogą znaleźć zastosowanie uniwersalne metody i kategorie poznawcze. Wniosek ten opiera się bowiem na błędnym założeniu utożsamiającym modernizację z westernizacją⁶. Chiny tymczasem pokazują, że możliwe jest unowocześnienie bez przyjmowania norm i zasad panujących w krajach określanych wspólnym mianem zachodnich⁷, choć nie należy rozumieć go w kategoriach geograficznych, lecz systemowych. Podobnie niesłusznie otwarcie gospodarcze i wdrożenie reform rynkowych prowadzących do powstania systemu zbliżonego do kapitalistycznego jest utożsamiane z demokratyzacją systemu politycznego. Podejście to przyświecało najpierw reorientacji amerykańskiej polityki wobec Chin w latach 70. i 80., potem zaś było typowe dla Unii Europejskiej, wierzającej w stopniową ewolucję chińskiego systemu politycznego w kierunku demokra-

⁴ Son Daekwon, *Xi Jinping Thought Vs. Deng Xiaoping Theory*, „The Diplomat”, 25.10.2017, <https://thediplomat.com/2017/10/xi-jinping-thought-vs-deng-xiaoping-theory/> (dostęp: 5.10.2020).

⁵ N.L. Lardy, *Issues in China WTO Accession*, „Brookings”, 9.05.2001, <https://www.brookings.edu/testimonies/issues-in-chinas-wto-accession/> (dostęp: 1.10.2020).

⁶ S. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, przeł. H. Jankowska, Warszawa 1997, s. 70.

⁷ *Ibidem*, s. 52.

cji w rozumieniu zachodnim. Należy jednak zwrócić uwagę, że ze strony chińskiej deklaracja taka nigdy nie padła, zatem projekcje te bazowały na błędnym założeniu wywiedzionym z rozumowania, które nie uwzględniało specyfiki drugiej strony⁸.

Mamy do czynienia z innym kręgiem cywilizacyjnym i z inną kulturą, czego można doświadczyć w bezpośrednim kontakcie, ale co jednocześnie nie wyklucza możliwości porozumienia i zrozumienia. Wyznacza jednak obszary, w których należy wystrzegać się bezrefleksyjnego stosowania pojęć, które z racji różnic kulturowych będą rozumiane inaczej, a decydując się na ich użycie, należy liczyć się z rozbieżnością interpretacji. Takie uwrażliwienie realizuje postulat etnorelatywizmu, ale nie jest równoznaczne ze zgodą na internalizację i akceptację rozumienia proponowanego przez drugą stronę. W wymiarze praktycznym oznacza to deklarację, którą można by wyrazić następująco: „rozumiem, dlaczego tak mówisz i co to oznacza, ale nie zastosuję identycznego rozumienia ani nie wywiode moje stanowiska z takich samych zasad. Poszukajmy punktów wspólnych, najmniejszego wspólnego mianownika”.

Jednostka, grupa, władza

Nie wchodząc w szczegółowe dywagacje natury filozoficznoprawnej i powracając na pewniejszy grunt relacji międzyludzkich, w tym biznesowych, trzeba wskazać na kolejną cechę chińskiej kultury, która będzie miała znaczenie dla kształtowania tych relacji, a mianowicie jej aspekt kolektywistyczny. Pozycja jednostki w grupie i w społeczeństwie oraz relacje pomiędzy nimi są postrzegane odmiennie niż w cywilizacji zachodniej. To nie jednostka, lecz grupa jest w centrum uwagi i ma najwyższy status. Przekłada się to zarówno na definiowanie interesu własnego (rozumianego jako część grupowego i od niego zależnego), jak i sposób podejmowania decyzji. Przede wszystkim jednak leży u podstaw organizacji państwa oraz determinuje wzajemne zobowiązania oraz pozycję obywatela i władzy. W skrótowym ujęciu model ten wywodzony jest z myśli konfucjańskiej i zasady podporządkowania jednostki (poddanego) władzy. Choć losy szkoły myślenia Konfucjusza były we współczesnych Chinach niełatwe, a myśl ta podlegała i podlega wulgaryzowaniu, upraszczaniu oraz selektywnemu wyborowi, trudno pozbyć się wrażenia, że akurat spojrzenie na relacje władzy i obywateli jest bliskie chińskiemu kierownictwu. Jak trafnie zauważył Lucian W. Pye: „Zamiast dążenia do pluralizmu i systemu legitymizacji zakotwiczonego w realiach procesów politycznych występuje oszalałe poszukiwanie nowego porządku moralnego, mogącego zastąpić erodujący porządek konfucjański. Marksizm-leninizm w swojej maistycznej formie stał się nowym porządkiem moralnym, który nadał impet aspiracjom rządzących do moralnej wyższości i niezwykłości. Rezultatem jest odrębny

⁸ T.N. Rühlig *et al.*, *The role of political values in Europe-China relations*, European Think-tank Network on China Report, December 2018, s. 19.

system, który może być nazwany konfucjańskim leninizmem”⁹. Od publikacji tekstu Pye’a minęło 30 lat, ale opis ten nie stracił na aktualności, z tym jednak zastrzeżeniem, że system ideologiczny wywiedziony z leninizmu zyskuje, szczególnie w ostatnim dziesięcioleciu, chińską charakterystykę i wiązany jest z nazwiskiem Xi Jinpinga, od 2012 r. pełniącego funkcję przewodniczącego Chińskiej Republiki Ludowej.

Ponieważ mowa o reżimie scentralizowanym, nie powinno dziwić, że rozwiązania systemowe na najwyższym poziomie politycznym mają pośrednie przełożenie na sposób funkcjonowania niższych szczebli. Proces podejmowania decyzji jest długotrwały i rozmyty, zatwierdzane są one na najwyższym możliwym szczeblu w zagęszczonej strukturze zarządzania połączonej z rozrzedzoną odpowiedzialnością. Przyczyny takiego stanu rzeczy są dwojakie – z jednej strony to tradycyjna troska o zachowanie twarzy, z drugiej wspierana przez system skłonność do przesuwania odpowiedzialności na wyższy szczebel i ograniczenie się do realizowania podjętych decyzji. Takie postępowanie można zaobserwować nie tylko w relacjach z organami władzy czy w instytucjach publicznych (np. na uniwersytetach), ale także w przedsiębiorstwach, również prywatnych. Status firm prywatnych i ich relacje z aparatem państwa oraz zależności od niego mogą być tematem zupełnie odrębnych rozważań, na które nie ma tu miejsca.

Mając to na względzie, tym istotniejsze staje się budowanie relacji z partnerami i osobami biorącymi udział w przedsięwzięciu czy w negocjacjach. Ich przychylnie nastawienie, utożsamianie się z projektem, dostrzeżenie korzyści w jego realizacji sprawia, że włożą oni wiele wysiłku w jego pomyślny przebieg i sfinalizowanie. Jednocześnie trzeba pamiętać o znaczeniu komunikacji pozawerbalnej i konieczności „czytania między wierszami”, zwłaszcza gdy w grę wchodziłaby odmowa bądź konieczność przekazania negatywnej wiadomości. Chiński rozmówca za wszelką cenę będzie unikał powiedzenia „nie” i niemal na pewno nie zrobi tego wprost. Powiedzenie „nie” jest bowiem równoznaczne z przyznaniem się do porażki, nieumiejętności załatwienia sprawy, być może błędu w ocenie czy niewiedzy. Warto zatem skupić się na odszyfrowaniu wysokokontekstowego przekazu, w którym mogą pojawić się hiperbole, przysłowia czy odniesienia do wydarzeń pozornie niezwiązanych ze sprawą. W przypadku niejasności nie należy unikać doprecyzowania za pomocą pytań otwartych, bowiem udzielenie odpowiedzi na nie wymaga więcej wysiłku i odniesienia się do faktów. Warto parafrazować wypowiedź, aby upewnić się co do jednoznacznego i tożsamego rozumienia omawianego zagadnienia, przywołać przykłady konkretnych działań i sytuacji, w przypadku zaś próśb i poleceń nie od rzeczy będzie kilkakrotnie je powtórzyć, jasno precyzując swoje oczekiwania. Nie należy okazywać zdziwienia, gdy podwładny, rozmówca czy partner biznesowy będzie kilka razy wracał z tym samym pytaniem, co szczególnie często występuje w relacjach pionowych pomiędzy pracownikiem i szefem. To właśnie klasyczny

⁹ L.W. Pye, *China: Erratic State...*

przykład odnoszenia się do relacji góra – dół w zarządzaniu i przerzucania odpowiedzialności na wyższy szczebel decyzyjny. Obawa przed popełnieniem błędu sprawi, że polecenie będzie wykonane tylko w takim zakresie, w jakim zostało wyartykułowane, nie należy oczekiwać inicjatywy własnej ani tego, że ktoś się domyśli rzeczy niewypowiedzianych. Chociaż tak może się wydawać na pierwszy rzut oka, to nie będzie sprzeczne z zasadami komunikacji wysokokontekstowej, o której była mowa wyżej. Znajdują one bowiem zastosowanie w wypowiedziach własnych, a nie odpowiadaniu na oczekiwania drugiej strony.

Brak inicjatywy i literalne rozumienie komunikatów często są błędnie utożsamiane z brakiem polotu, inteligencji, szerszego widzenia. To jednak krzywdzące uproszczenie. Trzymanie się polecenia i wykonywanie tylko tego, co zostało jasno powiedziane, wynika przede wszystkim z socjalizacji, zasad edukacji i porządku społecznego. Jakkolwiek zmienia się to wraz z postępem technologicznym, rolą innowacji i premiowaniem nowych rozwiązań, nadal w większości przypadków inicjatywa własna nie jest premiowana, a wykonanie tylko powierzonego odcinka zadania nie stwarza ryzyka przekroczenia własnych kompetencji i narażenia się hierarchii panującej w grupie.

Inwestycja w budowanie wspólnoty

Im lepsze relacje międzyludzkie oraz panujące w grupie, tym mniejsze ryzyko, że powyższe zachowania będą się pojawiały w złej wierze. Poczucie przynależności do grupy i wspólnoty interesów sprawi, że powodzenie przedsięwzięcia stanie się wspólnym celem. Dobra atmosfera pracy i zaufanie, choć wymagające wysiłku i często czasochłonne, są inwestycją nie do przecenienia w długiej perspektywie, mogą też istotnie przyczynić się do stabilności zespołu i zmniejszyć prawdopodobieństwo odejścia z pracy. Jest to szczególnie istotne w młodych zespołach, gdyż pracownicy pokolenia milenialsów i postmilenialsów (pokolenia Y i Z) są szczególnie wyczuleni na atmosferę pracy, równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym, różnorodność zadań i bodźce pozapłacowe. Szybko się nudzą, oczekują, że praca będzie im także dostarczać rozrywki. W tym względzie nie ma różnic pomiędzy narodowościami czy kontynentami, co może ułatwić menadżerom zagranicznym pracę w chińskich firmach i z chińskimi pracownikami¹⁰. To oni stanowią dziś największe wyzwanie dla pracodawców preferujących kulturę 996 – pracy od 9. rano do 9. wieczorem, przez 6 dni w tygodniu, która jeszcze niedawno dominowała na chińskim rynku. Zmiany są w sposób oczywisty znacznie lepiej widoczne w dużych ośrodkach miejskich, w firmach z branży technologicznej i usługowej, w grupach w pełni korzystających z możliwości Internetu, komunikacji mobilnej, mediów społecznościowych.

¹⁰ K. Mazurowska, *Efektywna współpraca...*, s. 73.

Niezależnie jednak od generacyjnych różnic fundamentalne zasady budowania relacji pozostają niezmiennie. Musi ono być postrzegane jako inwestycja, niejednokrotnie czasochłonna. Często efekty działań można zaobserwować dopiero po kilku lub kilkunastu miesiącach, czasem nawet po latach. Wynika to z jednej strony z innego postrzegania czasu, ciągłości, długoterminowego planowania, z drugiej zaś z chęci i konieczności dobrego poznania partnera. Nie należy dać się zwieść deklaracjom o przyjaźni wygłaszanym kurtuazyjnie na koniec pierwszego spotkania czy wspólnej kolacji, to raczej deklaracja woli i gotowości do kontynuowania dopiero co zadziergniętej relacji, a także wyraz oczekiwania podobnej postawy drugiej strony. W odniesieniu do kultury chińskiej często używane (i nadużywane) jest określenie *guanxi*. W prostym tłumaczeniu to ‘związki’, ‘połączenia’, w szerszym zaś skomplikowany system relacji, wzajemnych zobowiązań, lojalności, odwzajemniania przysług, solidarności klanowej, grupowej¹¹. Cudzoziemcowi trudno jest wniknąć w system *guanxi*, ale jeśli już decyduje się to robić (a jest to nieuniknione przy prowadzeniu biznesu, dłuższym pobycie zawodowym, poważnych planach), musi mieć świadomość spoczywającej na nim odpowiedzialności. Naturalnie ani on, ani jego zobowiązania nie będą traktowane i egzekwowane z takim samym rygiorem jak w stosunku do współobywateli, jednak pojawiają się oczekiwania. Na najbardziej podstawowym (i najłatwiejszym do opanowania) poziomie będzie to dotyczyć budowania wspólnoty i wzajemnego poznawania się. A jaka okazja sprzyja temu bardziej niż wspólny posiłek?

Obiady i kolacje mają w chińskiej kulturze fundamentalne znaczenie. Przygotowanie posiłku dla drugiej osoby bądź goszczenie jej to najlepsza forma okazania zainteresowania, zyczliwości i deklaracja przyjaznego nastawienia. Pory posiłków są święte i muszą być uwzględnione w planie dnia, wizyty czy negocjacji. Spotkania muszą skończyć się przez 12. w południe i nie powinny zacząć się przed godziną 14., aby znów skończyć się około 18., co pozwoli na odświeżenie się przed kolacją. Do niedawna podejmowanie gości w Chinach było klasyczną ilustracją polskiego powiedzenia: „Zastaw się, a postaw się”, zaś upewnienie się, że gość nie wyjdzie głodny, a na stole nadal pozostanie sporo jedzenia, było punktem honoru. Jednak najpierw kampania antykorupcyjna i dyscyplinująca urzędników wszystkich szczebli, następnie zaś wdrożona w ostatnim czasie polityka oszczędności i niemarnowania żywności spowodowały, że prośzone kolacje i bankiety nabrały znacznie mniej ostentacyjnego charakteru. Jak każdy nakaz z góry, kampania została podchwyciona przez środki masowego przekazu¹² oraz instytucje państwowe (przynajmniej de-

¹¹ <https://www.gov.pl/web/chiny/informator-ekonomiczny> (dostęp: 5.10.2020).

¹² M. Koetse, *Clean Your Plate, Waste No Food – China’s Anti Food Waste Campaign Is Sweeping the Nation*, <https://www.whatsonweibo.com/clean-your-plate-waste-no-food-chinas-anti-food-waste-campaign-is-sweeping-the-nation/> (dostęp: 5.10.2020); Jiayun Feng, *Beijing says there’s plenty of food, but people fear the reasons behind ‘clean plate’ campaign*, <https://supchina.com/?s=China%E2%80%99s+Anti-Food+Waste+Campaign+Is+Off+to+an+Aggressively+Strong+Start> (dostęp: 5.10.2020).

klaratywnie), natomiast za wcześnie na ocenę, czy przełoży się na rzeczywistość na poziomie prowincji, firm i spotkań mniej oficjalnych.

Kształtowanie wizerunku

Posilek nie jest czasem na załatwianie interesów, lecz na bliższe poznanie się. Można zatem spodziewać się pytań o rodzinę, o Polskę, o doświadczenia z Chinami. Pytania o stan cywilny, komentarze dotyczące wyglądu, rozmowa o pieniądzach nie są tematami tabu. Warto opowiedzieć o swoim pochodzeniu, o dzieciach (jeśli są), o drodze zawodowej (zwłaszcza, jeśli prowadzi w górę hierarchii). Jeśli gospodarze o coś pytają, to znaczy, że są gotowi to samo opowiedzieć o sobie. Będą wyrażali zainteresowanie zwyczajami, historią, różnicami kulturowymi. Będą bardzo pozytywnie wyrażać się o Polsce, mówiąc, że jest pięknym krajem (nawet jeśli nigdy nie opuścili granic swojego państwa, a choćby i prowincji) i że wiedzą o polskości Kopernika, Chopina i Marii Skłodowskiej-Curie. Będą wiedzieć, jak nazywa się polski prezydent i kiedy był w Chinach. Jeśli ich miasto lub prowincja mają relacje z Polską lub zlokalizowana tam firma jest w Polsce obecna, to pochwalą się tą wiedzą. Warto przygotować zestaw uprzejmych, rzetelnych odpowiedzi, a także wiedzieć nieco o miejscu, w którym się znaleźliśmy.

Niezwykle ważny jest element osobisty opowiadanych historii, pokazuje on bowiem związek opowiadającego z jego miejscem pochodzenia, rodziną, firmą, a zatem sytuuje go w zrozumiałym kontekście relacyjnym, grupowym. Duże zainteresowanie wzbudzają informacje o specjalnościach lokalnych, różnicach między regionami Polski, zwłaszcza kulturowych, gastronomicznych czy językowych. Trzeba koniecznie mieć na względzie magię liczb, notowań i rankingów oraz umieć wplatać je w wypowiedź. Dotyczy to zarówno danych o kraju, sukcesów firmy czy informacji o życiu prywatnym. W żadnym wypadku nie należy zaczynać swojej wypowiedzi od zastrzeżenia: „Polska w porównaniu z Chinami to bardzo mały kraj”, choćby w kategoriach bezwzględnych było to stwierdzenie prawdziwe. „Polska jest największym krajem Europy Środkowo-Wschodniej” to dużo lepsze zagajenie dyskusji. „Liczba polskich studentów w Chinach w ciągu ostatnich lat wzrosła pięciokrotnie” zamiast „W Chinach studiuje jedynie kilka tysięcy polskich studentów, ale to i tak nieźle, bo dziesięć lat temu było ich kilkuset”. „Nasza firma wypracowała 10 mln zł zysku” – tak, pod warunkiem, że będzie to osadzone w kontekście: „co stanowi wzrost o 80% rok do roku i czyni z nas lidera w branży w skali całego kraju”. To szczególnie ważne przy wszelkiego rodzaju prezentacjach, których celem jest przedstawienie kraju, uczelni, firmy czy produktu w jak najkorzystniejszym świetle. „Najlepszy”, „top-3 w swojej kategorii”, „mogący pochwalić się umowami z 30 wiodącymi uniwersytetami USA i Europy”, „przyciągający najwięcej inwestycji”, „generujący trzykrotną oszczędność

zużycia energii w porównaniu z produktami konkurencji”, „posiadający certyfikat jakości” – to przykładowe formuły prezentacji.

Notowania znacznie podwyższają infografiki dokumentujące prezentowane dane, ale najwyżej cenione są zdjęcia z liderami politycznymi, biznesowymi czy też innymi rozpoznawalnymi dla partnera postaciami. Rozpoznawalna może być jedynie funkcja, jeśli mowa o ministrze, laureacie Nagrody Nobla, prezydencie miasta czy ambasadorze. Pozytywny efekt wywołuje podkreślanie ciągłości, długości relacji, znajomości z poprzednikami rozmówcy. Choć optymalny jest kontakt bezpośredni, to – zwłaszcza w przypadku funkcji kadencyjnych, ograniczonych czasowo – udokumentowanie relacji datujących się przed spotkaniem aktualnego rozmówcy jest plusem, bo udowadnia zainteresowanie, poważne podejście, lojalność.

Ważnym elementem prezentacji siebie, ale co ważniejsze swojego pracodawcy, firmy, regionu, wreszcie kraju, są upominki. Chińska etykieta traktuje je jako element obowiązkowy, część systemu *guanxi* i budowania wzajemności, jednak w kontaktach międzynarodowych mają one przede wszystkim charakter symboliczny. Tym ważniejsze jest, aby prezenty wręczone chińskim partnerom nie były przypadkowe. Jak wspomniano, znaczenie ma indywidualna opowieść związana z przedmiotem. Zakładając, że przygotowany upominek nie łamie kulturowych tabu, odnoszących się do koloru, liczby czy znaczenia¹³, należy skupić się na jego charakterze i wymowie. Bardzo dobrze sprawdzają się wyroby z motywem folklorystycznym, regionalnym, zwłaszcza jeśli osoba wręczająca prezent jest w stanie opowiedzieć coś o jego pochodzeniu i swoich z nim związkach. W ostatnich latach wielkim uznaniem cieszy się w Chinach polska porcelana i ceramika w tradycyjne wzory geometryczne i kwiaty, zawsze trafionym prezentem jest biżuteria bursztynowa. Bursztyn jest jednym z niewielu polskich produktów mających w Chinach rozpoznawalną markę i uważanych za produkt luksusowy. Cenione są prezenty o jasnym przeznaczeniu (gadżety: wizytowniki, pióra, nośniki USB, power-banki, termosy), reprezentujące np. specjalność firmy, których dodatkowym atutem będzie wzornictwo albo materiał, z jakiego zostały wykonane (np. drewno, bursztyn, krzemień pasiasty). Nie jest nietaktem wręczenie dobrej jakości alkoholu (optymalnie: polskiego). Wódka jest *notabene* jedynym polskim produktem, który został objęty ochroną pochodzenia geograficznego w podpisanym we wrześniu 2020 r. porozumieniu pomiędzy Unią Europejską a Chinami¹⁴. Zwyczajowo Chińczycy nie rozpakowują otrzymanych prezentów, choć i tu można zauważyć zmianę, zwłaszcza przy bardziej oficjalnej wymianie upominków, tym ważniejsze jest efektowne, eleganckie opakowanie. Rozpakowanie prezentu wręzonego przez chińskiego rozmówcę nie będzie źle odebrane, pod warunkiem

¹³ <https://www.gov.pl/web/chiny/informator-ekonomiczny> (dostęp: 5.10.2020).

¹⁴ *Landmark agreement will protect 100 European Geographical Indications in China*, European Commission, 6.11.2019, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_6200 (dostęp: 5.10.2020).

wszakże wyrażenia uznania i zadowolenia. Wręczenie upominku jest szczególnie ważne przy nawiązywaniu relacji, przy pierwszym spotkaniu, przy kolejnych ma już mniejsze znaczenie, ale warto celebrować istotne okazje, np. rocznice współpracy.

Osoby mające stały kontakt z Chińczykami i chcące podtrzymać z nimi dobre relacje powinny zaznaczać w kalendarzu ważne daty z kalendarza księżycowego i pamiętać o składaniu życzeń. Najważniejsze święto to Chiński Nowy Rok zwany też Świętem Wiosny, przypadający zazwyczaj między ostatnią dekadą stycznia a połową lutego. Zwyczajami (spotkanie rodzinne, specjalne potrawy, prezenty) najbardziej zbliżony jest do polskiej Wigilii. Jest to najdłuższy czas wolny w Chinach (jeden z dwóch tzw. złotych tygodni, podczas których niemal nikt nie pracuje, a większość Chińczyków podróżuje do swoich rodzin, aby wraz z nimi świętować nadejście nowego roku), co ma też przełożenie na dynamikę wymiany handlowej. Nie należy na ten okres umawiać spotkań, planować podróży do Chin ani oczekiwać terminowych dostaw. Druga długa przerwa związana jest z łącznym zazwyczaj świętowaniem Środka Jesieni (ostatni tydzień września – pierwszy tydzień października) i Święta Narodowego – rocznicy proklamowania Chińskiej Republiki Ludowej 1 października. Inne, choć już nie tak ważne okazje, to Święto Sprzątania Grobów (początek kwietnia, odpowiednik polskich Wszystkich Świętych) i Święto Smoczyc Łodzi (czerwiec). Są to dni wolne, jednak nie dezorganizują kalendarza spotkań.

Logistyka kontaktów z Chińczykami może również podlegać wpływom dynamiki życia politycznego. I tak, w okresie dwóch zjazdów (parlamentu i równoległe obradującego ogólnokrajowego forum konsultatywnego), przypadającym najczęściej na pierwszą połowę marca, należy unikać wizyt w zatłoczonym wówczas i zablokowanym dla ruchu Pekinie. Wówczas trudno także oczekiwać istotnych rozstrzygnięć wymagających decyzji na szczeblu władz prowincjonalnych. Jednocześnie, niezależnie od rzeczywistego trybu życia politycznego, te dwie sesje stanowią cezurę dla wdrażania nowych wytycznych, wskaźników i programów wieloletnich. Jakkolwiek centralne planowanie nie budzi w polskim odbiorcy najlepszych skojarzeń, to w przypadku Chin wszystkie niemal dziedziny życia podlegają pośrednio lub bezpośrednio decyzjom podejmowanym na najwyższym szczeblu, które następnie są transponowane w dół hierarchii i nie dotyczy to jedynie gospodarki, ale także organizacji życia społecznego, nowych przepisów i zasad.

Determinanty sukcesu

Sprawne poruszanie się po meandrach chińskiej kultury, w tym kultury biznesowej, wymaga nie lada zdolności, doświadczenia, cierpliwości i determinacji. Kluczowe zatem jest pozyskanie jak najlepszego przewodnika, który uczyni to zadanie nieco mniej skomplikowanym, a przy tym pozwoli ominąć pułapki, rozumie bowiem obie

kultury i umie je wzajemnie tłumaczyć. W pierwszych akapitach niniejszego tekstu wskazano, że znajomość języka, choć ważna, nie jest nieodzowna. Nawet posługiwanie się standardowym językiem chińskim nie gwarantuje sukcesu. Dlatego tak fundamentalne znaczenie ma kształcenie po obu stronach tych pośredników i przewodników, tłumaczy językowych i kulturowych. Jak pisze Adam Pawłowski: „Język jest bowiem nie tylko uniwersalnym narzędziem komunikacji, ale także krwiobiegiem i symbolem kultury”¹⁵.

Z roku na rok rośnie liczba chińskich studentów języka polskiego i Polaków uczących się chińskiego. Obok języka poznają oni historię, społeczeństwo i kulturę, nie da się bowiem skutecznie pełnić funkcji pośrednika bez takiej wiedzy. Obowiązkiem w zasadzie elementem studiów jest wyjazd odpowiednio do Polski i do Chin, na okres nie krótszy niż rok akademicki, przy czym wielu studentów wraca później na studia uzupełniające lub podyplomowe. Kluczowe znaczenie ma nawiązanie w tym czasie kontaktów, które pomagają wyjść poza uniwersyteckie *curriculum* i zrozumieć mechanizmy funkcjonowania społeczeństwa, gospodarki i kultury kraju. Nauczanie języka, obok funkcji utylitarnej, mającej na względzie późniejsze zatrudnienie absolwentów filologii w instytucjach i firmach działających na styku krajów i kultur ich pochodzenia, przyczynia się także do budowania marki kraju oraz do pogłębienia jego rozpoznawalności przez naukowców, ludzi kultury, biznesu i decydentów. Brak odpowiednich zasobów tłumaczy może powodować, że potencjał współpracy naukowej, kulturalnej i gospodarczej nie będzie w pełni wykorzystany, a stracone okazje mogą się nie powtórzyć. Obserwowane w ostatnich latach zwiększone zainteresowanie wizytami, inwestycjami i współpracą polsko-chińską jest wypadkową wielu czynników, w tym politycznych i ekonomicznych, i nie jest dane raz na zawsze. Rynek pracy będzie regulował zasadność utrzymywania istniejących bądź wskazywał na konieczność otwierania nowych sinologii i polonistik.

Jednym z warunków sukcesu jest zdobycie praktyki w różnych dziedzinach współpracy, w poszczególnych branżach, w których jest ona intensywna lub szczególnie obiecująca (IT, Internet rzeczy, e-commerce, rolnictwo, zielone technologie), w kulturze (literatura, muzyka, teatr), w turystyce. W tej mierze ważną rolę odgrywa gotowość uczelni wyższych do tworzenia programów nauczania odpowiadających aktualnym potrzebom, zapewnianie najwyższego możliwego poziomu kształcenia, przyciąganie ofertą uwzględniającą praktyki zawodowe, kontakt z osobami faktycznie funkcjonującymi na styku kultur i mogącymi uzupełnić wykład akademicki o doświadczenia realnego życia. Dyplomacja naukowa, której częścią jest propagowanie nauki języka polskiego jako obcego, jest z kolei obszarem zyskującym na znaczeniu w polityce państwa, procesach umiędzynarodawiania nauki i w szeroko

¹⁵ A. Pawłowski, *Warunki historyczne i cele promocji zagranicznej polszczyzny* [w:] *Wyzwania polskiej polityki językowej za granicą: kontekst, cele, środki i grupy odbiorcze*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Departament Dyplomacji Publicznej i Kulturalnej, Warszawa 2012.

pojętej dyplomacji publicznej, realizowanej wobec krajów Azji Wschodniej, w tym Chin¹⁶. Dyplomacja publiczna zaś nie jest jedynie domeną instytucji państwowych na szczeblu centralnym, ale także uniwersytetów, organizacji społecznych, instytucji kultury. Ważną rolę odgrywają w niej ponadto osobiste doświadczenia kształtowane przez kontakty międzyludzkie. Prowadzi to do wniosku, że budowanie relacji jest zarówno celem, jak i środkiem do celu, zatem w kontaktach z przedstawicielami kultury propartnerskiej ma fundamentalne znaczenie. Procesy zachodzące w sferze administracji publicznej, akademii, biznesu, kultury są ze sobą połączone i wzajemnie na siebie oddziałują. Kraj o pozytywnym wizerunku, rozpoznawalnej charakterystyce i silnej pozycji może osiągnąć więcej. Połączenie hierarchiczności i relacyjności powoduje, że na chińskim rynku niemal niemożliwe jest osiągnięcie sukcesu bez wsparcia instytucji publicznych z jednej strony oraz osobistego zaangażowania z drugiej strony. Zależność między silną marką w kulturze i nauce a percepcją potencjału gospodarczego jest tak wyraźna jak być może nigdzie indziej. Jednocześnie sukces jednostkowy leży w indywidualnym i autentycznym zaangażowaniu uczestników przedsięwzięcia, wymaga cierpliwości i gotowości do współpracy.

SUMMARY

BUILDING LINKS IN A RELATIONAL CULTURE

Globalisation, networking, new markets, and opening towards other cultures, all constitute new opportunities and new challenges resulting from ever closer cooperation between states, citizens and companies. No matter what drives people, be it their own will, interest, passion, or the result of a business analysis, nowadays increasing and enhancing the geographical spectrum of activities is a widespread concern and issue.

This text aims to find an answer to the question as to whether one needs specific preparation, skills, tools, or tactics when confronted with the relational culture that characterizes East Asia, and China in particular. The specific features of Chinese business culture are described, followed by an analysis of further challenges going beyond business but directly interrelated with it, ones that support and strengthen the efficiency of business interactions, as well as other bilateral contacts. The author argues that observations concerning business culture should be extrapolated onto other areas and treated as universal when it comes to a description of challenges resulting from intercultural encounters.

¹⁶ Strategia komunikacyjna w ujęciu regionalnym w latach 2019–2020 w obszarze Azji Wschodniej: Chiny, Japonia, Republika Korei, Wietnam, dokument roboczy MSZ, październik 2018.