

GUANXI

Inhoud

1. Wat zijn "guanxi"?
2. Eigenschappen
3. Basis voor het aanknopen van guanxi
4. Band met gezicht (mianzi)
5. Belang voor de economie
6. Guanxi en corruptie
7. Richtlijnen bij het opbouwen en onderhouden van guanxi

1. WAT ZIJN "GUANXI"?

"Guanxi" (spreek uit [kwaansjie]) betekent "**relatie, connectie**". Het gaat over een **relatie tussen personen met een blijvende uitwisseling van gunsten**. Jij helpt de andere waar mogelijk en omgekeerd. Het is meer dan een vriendschapsrelatie of een eenvoudige relatie tussen twee personen, er bestaat namelijk een soort van wederzijdse verplichting om de andere te helpen.

Guanxi zijn **zeer belangrijk** in de Chinese maatschappij. Het is dé manier om iets te bereiken. Het verschilt van het netwerken dat wij kennen, omdat het zo alomtegenwoordig is in de maatschappij en een fundamentele rol speelt in het dagelijks leven. Ook het element van wederzijdse verplichting vinden we in onze netwerken niet echt terug. *Guanxi* zijn ook gekoppeld aan de sociale status van een persoon, ze moeten heel bewust opgebouwd en onderhouden worden.

2. EIGENSCHAPPEN

We proberen *guanxi* beter te begrijpen aan de hand van een aantal eigenschappen.

1) *Guanxi* zijn **persoonlijk**. *Guanxi* tussen organisaties worden altijd aangeknoopt tussen personen, en bouwen daarna ook verder op persoonlijke relaties. Als de persoon met de *guanxi* het bedrijf verlaat, verliest de organisatie de *guanxi*.

2) *Guanxi* zijn **nuttig**, eerder dan emotioneel. Je hebt geen band met iemand omdat je hem of haar leuk vindt, maar omdat je de relatie goed kan gebruiken. Een *guanxi*-relatie waar ook vriendschap bijkomt is wel veel sterker en dus betrouwbaarder.

3) *Guanxi* zijn **wederkerig**. Als iemand iets voor je doet, wordt er van je verwacht dat je iets terug doet. De andere niet helpen als die erom vraagt, leidt tot gezichtsverlies voor jezelf, je laat jezelf kennen als een onbetrouwbaar persoon. Voor een Chinees is gezichtsverlies een van de ergste dingen die je kunnen overkomen.

Het is echter niet nodig dat je evenveel terug doet. Vaak kan de ene persoon veel meer doen voor de andere dan omgekeerd. Het gaat er niet om hoeveel je doet, maar vooral dat je doet wat je kan. De ene keer zal dat meer zijn dan de andere.

4) **Lange termijn**. *Guanxi* zijn niet beperkt in de tijd, het kan zijn dat je pas na tien jaar iets kan terugdoen voor iemand die je geholpen heeft.

5) *Guanxi* zijn **overdraagbaar**. Je kan via via een gunst verkrijgen van iemand met wie je zelf geen *guanxi*-relatie hebt:

A --- B --- C

Als jij A bent, heb je enkel een relatie met B. B heeft een relatie met C. B kan aan C vragen om iets te doen waarmee hij eigenlijk jou (A) helpt. C zal alleen iets terugverwachten van B, niet van jou. Het was immers B die om een gunst vroeg. Jij bent dus iets verschuldigd aan B, B aan C. Het is geen goed idee om achter de rug van B te gaan en C rechtstreeks te contacteren, dit zal door B niet in dank afgenomen worden. Bovendien is het waarschijnlijk niet gemakkelijk om zonder B

contact te leggen met C.

B kan je wel introduceren bij C. In dat geval kan je met de juiste aanpak zelf een *guanxi*-relatie beginnen met C.

6) *Guanxi* zijn **niet echt te bevatten**. Er valt nooit precies te zeggen wie nu hoeveel moet doen voor wie en wanneer. Gunsten kunnen niet tegen elkaar afgemeten worden. Maar van zodra je iemand iets vraagt, sta je bij hem/haar in het krijt.

7) Het is een **kunst**: wat moet je wel en niet doen en wanneer, en waar ligt de grens tussen *guanxi* en corruptie?

8) Een **gemeenschappelijke basis** voor het aanknopen van *guanxi* is belangrijk. De beste basis is de familie, familierelaties worden beschouwd als de meest betrouwbare relaties. Het is immers vanzelfsprekend dat je je familie helpt, zelfs zonder iets terug te verwachten. Natuurlijk zijn ook andere basissen mogelijk, zoals een gemeenschappelijke kennis, dezelfde familienaam...

Het is niet omdat de basis voor *guanxi* bestaat, dat die relatie ook ontwikkeld wordt. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat men familie heeft waar men zelden of nooit contact mee heeft. Zonder bestaande gemeenschappelijke basis is het veel moeilijker om een goede relatie uit te bouwen. Je kan dan werken via tussenpersonen, maar het is altijd gemakkelijker om zoveel mogelijk rechtstreeks te regelen.

3. BASIS VOOR HET AANKNOPEN VAN GUANXI

Mogelijke *guanxi*-basissen zijn de volgende:

1) Omgeving en dialect

Bv. bij emigratie zal men streekgenoten opzoeken die ook naar die plaats geëmigreerd zijn en hun wegwijs kunnen maken in de nieuwe woonplaats.

Deze basis wordt minder belangrijk naar gelang men langer in het buitenland woont en de plaatselijke maatschappij beter kent.

2) Fictieve verwantschap

Dit gaat over clans met dezelfde familienaam, maar het is niet omdat je een familienaam deelt dat je

ook echt familie van elkaar bent. Er zijn in China maar een beperkt aantal familienamen, het komt dus vaak voor dat je iemand met dezelfde familienaam tegenkomt die geen familie is.

3) Verwantschap

- bloedband
- verwant door huwelijk

Theoretisch is verwantschap door huwelijk minder betrouwbaar dan een bloedband, maar wel vaak belangrijk om *guanxi* op te bouwen.

--> huwelijk om twee families aan elkaar te binden

--> huwelijk om een werknemer aan zich te binden

Verwantschap is een belangrijke basis om *guanxi* aan te knopen. Familierelaties spelen vooral een grote rol binnen eenzelfde organisatie of bedrijf, niet zozeer over bedrijven heen (veel familiebedrijven).

MAAR Bedrijven worden groter en families kleiner (groeiende welvaart, één-kind-beleid)

--> meer mensen nodig, maar minder grote basis om te recrutereren

==> al enkele jaren een nieuwe strategie: splitsing van eigenaarschap en management: het eigenaarschap en de controle blijven binnen de familie, maar voor het management worden professionele managers zonder verwantschap ingehuurd.

4) Werkplaats

Collega's als basis voor *guanxi*.

Belangrijk bij het opstarten van een nieuwe zaak, want collega's:

-zijn vertrouwd met de wereld waarin je je zaak opstart (als die tenminste in de lijn ligt van je vroegere werk)

-hebben vaak enig spaargeld dat ze als kapitaal kunnen inbrengen

-zijn betrouwbaar gebleken na enkele jaren samenwerking

==> Veel privé-zaken in China worden tegenwoordig gevormd door voormalige collega's.

5) Handelsassociaties of sociale clubs

Deze vergemakkelijken het uitwisselen van informatie en de mogelijkheden tot interactie bij sociale activiteiten, en zo ook de mogelijkheid om *guanxi* aan te knopen met mogelijke kopers, leveranciers, financiers...

6) Vriendschap

Dit is een relatie met iemand anders dan je familie, waar je affectie voor voelt.

4. BAND MET GEZICHT (*MIANZI*)

Sociale status en imago zijn heel belangrijk in China. Veel van de sociale interactie draait rond **gezicht geven en krijgen**. Zoals eerder gezegd, moet **gezichtsverlies absoluut vermeden** worden. Je wil zelf geen gezichtsverlies lijden, en je zorgt er dus ook voor dat iemand anders geen gezichtsverlies lijdt.

Een individu heeft sociaal imago of 'gezicht', maar ook een bedrijf, een organisatie, een land... heeft 'gezicht' dat moet behouden worden. Eigenlijk zijn er in China twee soorten 'gezicht': innerlijk gezicht, dat gaat over je persoonlijke integriteit, en uiterlijk gezicht (*mianzi*). Wanneer het gaat over gezichtsverlies, gaat het meestal over deze laatste vorm van gezicht. Dit soort gezicht gaat samen met materieel bezit, bv. welke auto of gsm iemand heeft, maar heeft ook veel te maken met **guanxi**. Hoe groter je netwerk, hoe beter je je kan inschakelen in sociale systemen, hoe meer aanzien en dus hoe meer gezicht je krijgt. Hoe meer gezicht je hebt, hoe gemakkelijker het wordt om *guanxi* op te bouwen. In een relatie is het belangrijk dat je **jezelf en je relatiepartner gezicht geeft**. Dit is een **belangrijke dynamiek in *guanxi***.

Wie zijn *guanxi* negeert uit eigenbelang, lijdt gezichtsverlies. Omdat het *guanxi*-netwerk zo dicht samenhangt en zo verbonden is, kan het **negeren van één relatie je hele netwerk aantasten**. Zodra de anderen horen dat je niet betrouwbaar bent, zullen zij er immers ook niet het nut van inzien om een relatie met jou te blijven onderhouden. Als je een gunst voor een ander dus niet wil vervullen, moet je goed overwegen of hetgene dat je daar zelf bij wint, opweegt tegen het verlies aan *guanxi*. Hoe meer *guanxi* je hebt, hoe meer zekerheid. Als er dan een paar contacten wegvallen, heb je er nog genoeg andere over.

Om geen gezichtsverlies te veroorzaken, wordt er vaak **indirect gecommuniceerd**. Boven alles moet je de **harmonie** bewaren. Men zegt dus zelden rechtstreeks 'ja' of 'nee'. Ook de Chinese lichaamstaal is veel subtieler, oogcontact wordt zelden gemaakt en voor ons lijkt het alsof de Chinezen altijd glimlachen. Achter die glimlach kunnen echter heel wat emoties schuilgaan, van vreugde tot woede.

Van zodra er meer dan twee personen in de kamer zijn, wordt er geen rechtstreekse kritiek gegeven (ook openlijk lof geven is trouwens niet de gewoonte). Als je dit wel doet, zorg je voor gezichtsverlies en zal de andere de verantwoordelijkheid gaan afschuiven om geen gezichtsverlies te moeten lijden. Een rechtstreekse confrontatie wordt geassocieerd met slechtgemanierdheid. Men

zal altijd streven naar harmonie en een oplossing zoeken die zo goed mogelijk is voor alle partijen. Dit verklaart ook waarom in China zo weinig mensen naar de rechtbank stappen: problemen worden zoveel mogelijk opgelost via bemiddeling.

Problemen worden vaak niet gecommuniceerd om de harmonie te bewaren, men zal proberen het eerst zelf op te lossen. Buitenlandse bedrijven in China moeten hun personeel dus heel duidelijk maken, bv. via cursussen, wat de heersende bedrijfscultuur is. Er moet steeds weer op gehamerd worden dat directe communicatie verwacht wordt.

5. BELANG VOOR DE ECONOMIE

We merken dat het fenomeen '*guanxi*' sterker is in de Volksrepubliek China dan in andere Chinese maatschappijen zoals Taiwan en Hong Kong. In de Volksrepubliek, met een staatsgestuurd economisch systeem en een weinig uitgewerkt rechtssysteem, waren *guanxi* vroeger vaak de enige manier om iets gedaan te krijgen: van het kopen van treinticketjes tot het toegelaten worden tot de universiteit en een goede verzorging in het ziekenhuis. *Guanxi* zijn dus niet enkel een cultureel fenomeen, maar hebben ook werkelijk **economisch nut in een onzekere omgeving**.

Maar ook nu nog zijn *guanxi* belangrijk. In het Westen vertrouwt men op **systemen en contracten**, in China op **personen**. In Chinese ogen zijn wettelijke kaders aanvechtbaar, maar vriendschap en vertrouwen zijn betrouwbaar. Een contract is iets dat op een bepaald moment in bepaalde omstandigheden wordt afgesloten, maar als die omstandigheden veranderen, verandert het contract eigenlijk ook. Als je een goede relatie hebt met de andere persoon, dan weet je dat je erop kan vertrouwen dat die, ook in veranderende situaties, altijd zijn best zal doen dat ook jij een zo groot mogelijk voordeel uit de situatie haalt.

Guanxi zijn als het ware je 'sociaal kapitaal'. Met de goede connecties en voldoende vertrouwen van die connecties, heb je niet zoveel economisch kapitaal nodig om een zaak op te starten. Als anderen weten dat ze je kunnen vertrouwen, zullen ze meer bereid zijn om risico's te nemen, zoals het verlenen van financiële kredieten.

6. GUANXI EN CORRUPTIE

Op zich is *guanxi* **fundamenteel verschillend** van corruptie, maar soms is de scheidingslijn flinterdun en is het moeilijk te zeggen waar *guanxi* eindigt en corruptie begint.

Het grote verschil is dat ***guanxi* deel is van de sociale norm**, terwijl corruptie hiervan afwijkt. Hoe meer mensen van je *guanxi* afweten, hoe beter, terwijl corruptie verborgen moet blijven. *Guanxi* zijn erop gericht zoveel mogelijk mensen een zo groot mogelijk voordeel te geven, terwijl men bij corruptie enkel zelf beter probeert te worden. *Guanxi* zijn legaal en werken eerder aanvullend (bv. bij de wetgeving) en opbouwend, waar corruptie illegaal en ondermijnend is. Bij *guanxi* gaat het over relaties en het uitwisselen van gunsten, waar het bij corruptie eerder over geld gaat. Corruptie wordt tegenwoordig zeer streng bestraft in China.

7. RICHTLIJNEN BIJ HET OPBOUWEN EN ONDERHOUDEN VAN GUANXI

1) Een eigen netwerk opbouwen

Uiteraard is het belangrijk een eigen netwerk op te bouwen. Daarbij moet je zoveel mogelijk op zoek gaan naar een gemeenschappelijke basis (zie punt 3). Je moet verder kijken dan de transactie zelf: het ontwikkelen van **persoonlijke relaties** gaat voor het uitwisselen van specifieke gunsten. Belangrijk bij het opbouwen van je netwerk zijn **naamkaartjes**: zorg dat je zelf goede en volledige naamkaartjes hebt en geef altijd een kaartje als iemand jou een kaartje aanbiedt. Kaartjes bied je aan en ontvang je met twee handen, dit is een teken van respect. Hou de kaartjes die je ontvangt zorgvuldig bij, je weet nooit wanneer ze van pas zullen komen.

Om aan je relaties te werken is het vereist dat je **buiten het zakenleven ook contact** onderhoud. Je kan bijvoorbeeld samen gaan eten of voor een andere vorm van entertainment zorgen, zoals sightseeing of karaoke. Je kan iemand, als het een hele goede relatie is, ook uitnodigen naar het buitenland of hulp aanbieden bij de opvoeding/onderwijs van zijn of haar kinderen. Gebruik altijd bestaande *guanxi* om er meer aan te trekken (bv. door introductie).

2) Tussenpersonen gebruiken

Door tussenpersonen te gebruiken kan je je *guanxi*-netwerk veel breder maken. Elk helpt degene die hij kent, en niet de oorspronkelijke vrager. Je bent dus enkel iets verplicht aan degenen aan wie je de vraag stelde. Natuurlijk is het het gemakkelijkste en betrouwbaarste als je rechtstreeks met iemand kan werken.

3) De juiste personen gebruiken

Het is **niet nodig** om met **iedereen** een *guanxi*-relatie op te bouwen. Je moet immers heel wat tijd en moeite, en vaak ook geld, investeren in een dergelijke relatie. Het is belangrijk dat je *guanxi* hebt in **alle lagen van de maatschappij**, want je weet nooit wanneer je die nodig zal hebben, maar je moet wel een zekere **selectie** maken.

Wie heeft eigenlijk de **meeste macht**? Of wie kan de macht beïnvloeden? De persoon die de beslissingen neemt, is niet altijd degene die aan het hoofd van de organisatie staat. Je moet dus goed je oor te luisteren leggen om te weten te komen bij wie je eigenlijk moet zijn. Probeer ook binnen een bepaalde organisatie niet op één persoon te vertrouwen, want als die verdwijnt is je band met de instelling weg. Tot slot moet je goed weten op welk niveau een bepaalde beslissing zal genomen worden (provinciaal? nationaal?) om de juiste *guanxi* aan te spreken.

4) Individuele guanxi inbouwen in de organisatie

Je hebt een strategie nodig om te zorgen dat *guanxi* niet verdwijnen met een persoon. Topmanagers moeten proberen ook in het *guanxi*-netwerk van hun werknemers terecht te komen. Ze kunnen bijvoorbeeld sociale activiteiten aanmoedigen die door de werknemers georganiseerd worden maar gefinancierd door het bedrijf. De werknemers kunnen dan hun connecties uitnodigen, waar de manager dan persoonlijk kennis mee kan maken.

5) *Plaatselijke krachten inhuren en etnische Chinezen uitsturen*

Het culturele aspect en de taalbarrière vormen voor buitenlanders een groot nadeel om *guanxi* uit te bouwen. Om persoonlijke *guanxi* uit te bouwen is het een grote hulp als je Chinees spreekt. Voor *guanxi* voor het bedrijf kan je ook plaatselijke mensen inhuren. Zij hebben reeds hun eigen netwerk dat ze dan kunnen inschakelen voor het bedrijf. Het is wel belangrijk niet iemand aan te nemen gewoon omdat hij/zij veel *guanxi* heeft. Het beste is om functies in het bedrijf in te vullen met mensen die capabel zijn om deze taken uit te voeren én daarbovenop ook interessante *guanxi* hebben. Bij een sollicitatiegesprek komen dus best ook de *guanxi* aan bod. Mensen met *guanxi* die niet veel van de zaak weten neem je best niet fulltime in dienst. Je kan hen wel aanstellen als adviseur. Als je een incapabel persoon met veel *guanxi* op een bepaalde functie plaatst, zal dit wrevel opwekken bij de rest van het personeel. Bovendien wordt het heel moeilijk om deze persoon nog te ontslaan, want dan ben je ook zijn *guanxi* kwijt.

Ook etnische Chinezen die in het buitenland zijn opgegroeid kunnen heel waardevolle krachten zijn. Zij kennen de westerse gewoontes, maar ook de Chinese en hebben vaak al een *guanxi*-netwerk in China.

6) *Guanxi in het oog houden binnen een organisatie*

Je kan *guanxi* optimaal benutten door ze van de ene operatie naar de andere te verplaatsen. Je moet regelmatig je *guanxi* controleren: welke *guanxi* van werknemers zijn al omgezet van individuele naar organisationele *guanxi*, welke nog niet? Vergelijk de vraag naar *guanxi* regelmatig met de aanvoer. Op welke gebieden bouw je best nog extra *guanxi* uit?

7) *Je geloofwaardigheid verhogen*

Lever goed werk en hou je aan je woord. Hoe beter je *guanxi*, hoe groter de kans dat je vergeven zal worden na een fout, maar het is altijd belangrijk betrouwbaar en geloofwaardig over te komen.

8) Guanxi *onderhouden*

Voor het onderhouden van *guanxi* is blijvende sociale interactie vereist. Ook als de *guanxi* vooral in één richting loopt, moet je erop kunnen vertrouwen dat je op de andere kan rekenen in tijden van nood.

Sociale bezoeken, uitnodigen voor etentjes, geven van geschenken... Let er wel op dat je nooit een geschenk geeft om daarna iets te verkrijgen, dat is dan weer omkoping. Geschenken kunnen in het kader van de sociale relatie, maar niet in het kader van het uitwisselen van gunsten.

Nog een goede techniek om de relatie te versterken, is extra basissen proberen toevoegen aan de relatie. Bijvoorbeeld extra gemeenschappelijke kennis.

Referenties

Luo, Y. (2000). *Guanxi and business*. Singapore: World Scientific.