

JOANNA GRZYBEK
KAROLINA MAZUROWSKA

RELACJE
MIĘDZY PRZEŁOŻONYM A PODWŁADNYM W CHINACH
— ANALIZA WYPOWIEDZI CHIŃSKICH PRACOWNIKÓW
W ŚWIELE PSYCHOLOGII ORGANIZACJI

RELATIONSHIPS
BETWEEN SUPERVISORS AND SUBORDINATES IN CHINA:
ANALYSIS OF THE UTTERANCES OF CHINESE WORKERS
IN THE LIGHT OF ORGANIZATION PSYCHOLOGY

Abstract. The article presents the perspective of Chinese employees on relationships between supervisors and subordinates in the context of changes in the local work setting. It was investigated whether, within the scope of several years between the Globe research in China and qualitative research presented in the article, differences in attitudes of Chinese employees towards greater assertiveness, independence at work and lower hierarchy may be observed. In order to further our understanding of the changing nature of supervisor-subordinate attitudes, this article examines data obtained from in-depth interviews conducted among Chinese managers in local or/and multinational companies in China. Critical incidents describing misunderstandings in work setting were collected, transcribed and coded with support of N-Vivo software. Results of the study present attributions of subordinate and supervisor described by respondents in critical incidents and show how employees perceive each other. Authors describe the pattern for establishing relationships with co-workers in the business work setting in China and characteristics of their cooperation.

Key words: organizational psychology; relationships in working environment in business setting in China; supervisor-subordinate hierarchy; qualitative research.

Dr hab. JOANNA GRZYBEK — Zakład Japonistyki i Sinologii, Instytut Orientalistyki, Wydział Filologiczny Uniwersytetu Jagiellońskiego; adres do korespondencji: al. Mickiewicza 3, 31-120 Kraków; e-mail: joanna.1.grzybek@uj.edu.pl. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3629-9273>.

Dr KAROLINA MAZUROWSKA — Katedra Psychologii Międzykulturowej, Wydział Psychologii Uniwersytetu SWPS; adres do korespondencji — e-mail: kmazurowska@swps.edu.pl. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0914-1144>.

1. KULTURA W MIEJSCU PRACY

Badania z dziedziny psychologii organizacji dotyczące nieporozumień w pracy ukazują stopień różnicowania preferowanych sposobów ich rozwiązywania w zależności od miejsca w hierarchii. Można w nich prześledzić pewną tendencję, wskazującą na to, że przełożeni zwykle wybierają style bardziej konfrontacyjne — stosownie do posiadanej władzy, natomiast podwładni wolą metody niekonfrontacyjne, takie jak unikanie, wyciszanie konfliktu czy kompromis¹. Przełożeni i podwładni różnią się także w zakresie oceny efektywności czy satysfakcji z doboru danego stylu rozwiązywania konfliktu². W różnych kulturach podejście do relacji przełożony–podwładny, a więc stosunków w hierarchii, określanej w badaniach jako dystans władzy (ang. *Power Distance*)³, ma wielorakie natężenie i przybiera odmienne formy — od autorytaryzmu po egalitaryzm w stosunkach międzyludzkich. Dystans władzy związany jest z rozkładem sił i władzy w danym społeczeństwie, a zatem również w rozmaitych organizacjach społecznych. Z perspektywy historycznej można stwierdzić, że Chińczyków uczono bezwzględного posłuszeństwa i akceptacji dla różnic w hierarchii w ramach pięciu wertykalnych relacji (五伦 *wu lun*), tj. w relacji między władcą a poddanym (君臣 *junchen*), ojcem i synem (父子 *fuzi*), mężem a żoną (夫妇 *fufu*), starszym a młodszym bratem (兄弟 *xiongdi*), starszym a młodszym przyjacielem (朋友 *pengyou*)⁴. W nowszym niż projekt Geerta Hofstede, międzykulturowym projekcie badawczym GLOBE⁵, przeprowadzonym m.in. wśród menadżerów w chińskim środowisku pracy, wymiar ten przybiera wysokie wartości⁶. Pra-

¹ PAUL S. KIRKBRIDE, SARA F.Y. TANG i ROBERT I. WESTWOOD, „Chinese conflict preferences and negotiating behavior: cultural and psychological influences”, *Organization Studies* 12 (1991), no. 3: 365–386.

² Za: SHAN MA, *Chinese managers in simulated conflict on welfare benefit: effects of past-relationship, other's strategy, hierarchy and stake*. 2001. Niepublikowana praca doktorska <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/uploads/approved/adt-QGU20030226.145822/public/01Front.pdf>.

³ GEERT HOFSTEDÉ, *Culture's consequences: International differences in work related values* (Beverly Hills: Sage, 1980); GEERT HOFSTEDÉ, GERT JAN HOFSTEDÉ i MICHAEL MINKOV, *Kultura i organizacje*, przeł. Małgorzata Durska [wyd. 1/2] (Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007/2000).

⁴ WANG MENG (王猛), 對儒家五倫的消解與重購 („Dui rujia wulun de xiaojie yu zhong gou”), *西北民族大学学报 (Xibei Minzu Daxue Xuebao)* 2011(6): 148–153.

⁵ ROBERT J. HOUSE, PAUL J. HANGES, MANSOUR JAVIDAN, PETER W. DORFMAN, VIPIN GUPTA (red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004).

⁶ FU PINGPING, WU RONGXIAN, YANG YONGKANG, YE YUN, „Chinese Culture and Leadership”, w: JAGDEEP S. CHHOKAR, FELIX C. BRODBECK, ROBERT J. HOUSE (eds.), *Culture and Leadership*

cownicy uważają, że należy podporządkowywać się przełożonemu, spełniać jego polecenia i realizować swoje powinności jako podwładny/a. Ponadto są oni bardziej ulegli i niechętni do kwestionowania poleceń szefa czy konfrontacji z nim. Michael Harris Bond, badający kulturę chińską z perspektywy psychologicznej, w jednym z badań przeprowadzonych ze swoimi współpracownikami stwierdził, że Chińczycy, bardziej niż inni, akceptowali fakt bycia obrażanym przez osoby o wyższym statusie⁷. Co więcej, niektórzy badacze psychologii organizacji uważają, że dystans władzy powiązany jest z poziomem współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji⁸, inaczej mówiąc, wpływa on na zakres, w jakim współuczestnictwo w decyzjach jest praktykowane między przełożonym i podwładnym⁹. W kulturach o wysokim dystansie władzy, takich jak chińska, odpowiedzialność za rozstrzygnięcie spraw znajduje się po stronie osób stojących najwyżej w hierarchii. Wyższy status jest tożsamy z posiadaniem większej wiedzy i doświadczenia od innych osób w organizacji i przez to władza osoby o wyższym statusie powinna być respektowana¹⁰. W kulturach o niskim dystansie władzy w miejscu pracy, w odróżnieniu od kultury chińskiej, dostrzega się w pracownikach potencjał do współpodejmowania decyzji, a wartością jest współzależność między przełożonym a podwładnym.

Poza tym w kulturach hierarchicznych, jak wnioskują Abraham Sagie i Zeynep Aycan, podejmowanie decyzji postrzegane jest jako jeden z przywilejów zarządzania, a uczestniczenie w nim podwładnych — jako pogwałcenie tej zasady. Ponadto „nierówność” podwładnych i przełożonych powoduje, że u pracowników pojawia się obawa przed ukaraniem, jeśli kwestionują czy podważają decyzje szefa¹¹.

Across the World The GLOBE book of In-Depth Studies of 25 Societies (London: Psychology Press, 2008), 877–909. Dane do chińskiej części projektu zbierano w Szanghaju, największym przemysłowym mieście Chin, zajmującym strategiczną pozycję w Państwie Środka, na próbie 158 średniego szczebla menadżerów pracujących w przemyśle spożywczym i branży finansowej.

⁷ ROMIE F. LITRELL, „Desirable leadership behaviors of multicultural managers in China”, http://romielittrellpubs.homestead.com/files/littrell_2002.pdf, za: MICHAEL HARRIS BOND, AMBROSE Y.C. KING, „The Confucian paradigm of man: a sociological view”, w: WEN-SHING TSENG i DAVID Y.H. WU (eds.), *Chinese Culture and Mental Health* (Orlando: Academic Press, 1985), 29–45.

⁸ Z ang. *Participative decision making* (PDM). FRANK HELLER, EUGEN PUSIC, GEORGE STRAUSS i BERNHARD WILPERT, *Organizational participation: Myth and reality* (New York: Oxford University Press, 1998).

⁹ ABRAHAM SAGIE i ZEYNEP AYCAN, „A cross-cultural analysis of participative decision — making in organizations”, *Human Relations* 56 (2003), no. 4: 453–473.

¹⁰ *Ibid.*, 456.

¹¹ *Ibid.*, 456–457.

Z kolei na polu współpracy biznesowej, z perspektywy zachodnich menadżerów, Chińczycy charakteryzują się brakiem odpowiedzialności¹². Jak twierdzi szef Bertelsmann Direct Group Asia: „Zwykle sposób, w jaki szkoleni są Chińczycy, polega na tym, że przełożony informuje pracowników, co mają robić, ale w chwili, gdy szefa już z nimi nie ma, system ten przestaje działać”¹³. Może upłynąć wiele czasu, zanim pracownik podejmie działanie bez wsparcia ze strony przełożonego. Jak mówi Dr. Ernst Berens, prezydent Siemens China, „chiński pracownik konsultuje problem, z jakim się spotyka w pracy, z przyjaciółmi i rodziną, ale nigdy nie przedyskutuje go z bezpośrednim przełożonym z obawy przed utratą twarzy. Do czasu, gdy ci o tym powie, dom już się pali”. Charakterystyczna dla Chińczyków jest niechęć do zajmowania stanowiska w czasie publicznych wystąpień z obawy przed podjęciem złych decyzji i w następstwie tego byciem ostro ukaranym przez swojego szefa. Tendencja do myślenia: „To nie ja podejmuję decyzję, to ktoś nade mną ją podejmuje” przejawia się w sposób szczególny w pokoleniu osób mających ponad 45 lat.

Opisana charakterystyka rzeczywistości chińskiego środowiska pracy znacząco różni się od „stanu idealnego”, jaki widzą Chińczycy. Badani menadżerowie deklarowali bowiem, że chcieliby, aby w ich kulturze nastąpiły zmiany w kierunku większego egalitaryzmu, tolerancji dla opinii podwładnego i jego współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji w pracy¹⁴. Razem z opisywaną dalej *asertywnością* wynik w wymiarze *dystans władzy* stanowi największą rozbieżność między opisem stanu faktycznego chińskiego środowiska pracy (*as is*) a oczekiwaniami menadżerów co do zmian w ich kulturze organizacji (*as it should be*) w badaniu GLOBE¹⁵.

Asertywność oznacza w tym wypadku stopień, w jakim w danej kulturze obywatele gotowi są do konfrontacyjności, kategoryczności oraz preferowania własnego zdania, a także stopień agresji wśród jej członków. Biorąc ponownie jako punkt odniesienia perspektywę historyczną, można stwierdzić, że tradycyjna kultura chińska nakazywała zachowania związane z 人情 *renqing* — ‘bycie miłym, współczującym, prawym i respektującym uczucia innych ludzi’, 面子 *mianzi* — ‘zachowanie twarzy’ czy też 关系 *guanxi* — ‘bliskie, oparte na wzajemności relacje’. Wzmacniała zatem kooperację,

¹² JUAN ANTONIO FERNANDEZ i LAURIE UNDERWOOD, *China CEO Voices of Experience from 20 International Business Leaders* (New York: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., 2006).

¹³ *Ibid.*, 86.

¹⁴ Średni wynik w GLOBE to 3.10, miejsce 12 na 61 kultur.

¹⁵ W badaniach GLOBE zadawano dwa pytania: 1. Jaka według ciebie jest twoja kultura (*as is*) i 2. Jaka według ciebie ona powinna być (*as it should be*).

zniechęcała zaś do indywidualizmu, uznawanego za sprzeciw wobec kolektywnej większości, a co za tym idzie — do asertywności. Wynik GLOBE opublikowany w 2004 r. świadczy o tym, że Chińczycy są niechętni wobec kategoriycznych, asertywnych zachowań — w kategorii praktyk (w odpowiedzi na pytanie: jaka jest twoja kultura [*as is*]) Chiny plasują się na dole skali, co oznacza, że zachowania w chińskiej kulturze nie charakteryzują się asertywnością¹⁶. Stanowi to dużą różnicę w stosunku do postrzeganych przez chińskich menadżerów wartości, jakie powinny istnieć w społeczeństwie (tutaj zbierano odpowiedzi na pytanie: jaka powinna być twoja kultura [*as it should be*]). W tej kategorii Chiny uzyskały drugi najwyższy wynik, co może świadczyć o tym, że chińscy menadżerowie wykazują silną potrzebę doceniania zachowań asertywnych¹⁷.

2. PROBLEM BADAWCZY

2.1. KONTEKST BADANIA

Niezwykle szybkie zmiany zachodzące aktualnie w chińskim społeczeństwie mogą wzmacniać w jednostkach zachowania agresywne, ukierunkowane na osiągnięcie zysków i rozwijanie własnej kariery. Nasze pytanie badawcze zmierza do ustalenia, czy w odstępie niecałych dziesięciu lat między badaniami GLOBE (2004) a analizowanymi wynikami badań (2010/11) można odnotować różnicę w postawach chińskich pracowników wskazującą na większy egalitaryzm, asertywność oraz większą chęć uczestnictwa w podejmowaniu decyzji w pracy.

Motywacją do napisania poniższego artykułu była także aktualna w ostatnich badaniach dotyczących psychologii organizacji teza, że w analizie różnic kulturowych należy wyjść poza kategoryzację dostępną w pankulturowych badaniach wartości, prowadzonych wcześniej przez Geerta Hofstede lub zespół GLOBE i skupić uwagę na cechach kulturowo specyficznych, takich jak wymienione wyżej *guanxi*, *renqing*¹⁸. Badacze międzykulturowej psychologii biznesu postulują, aby analizować raczej interakcje osób będą-

¹⁶ 51 miejsce na 62 badane społeczeństwa.

¹⁷ P. FU, WU RONGXIAN, YANG YONGKANG, YE YUN, „Chinese Culture and Leadership”, 891.

¹⁸ Za: NANCY J. ADLER i ZEYNEP AYCAN, „Cross-Cultural Interaction: What we know and What we Need to Know”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 5 (2018): 309.

cych w konkretnej sytuacji i funkcji społecznej oraz brać pod uwagę zmieniające się uwarunkowania kulturowe¹⁹.

Forma wywiadu, jaką zastosowano w przedstawionym poniżej badaniu, miała na celu umożliwienie osobom badanym — chińskim podwładnym — uzewnętrznienia ich preferencji co do rozwiązywania nieporozumień w miejscu pracy oraz wyartykułowania oczekiwań wobec zachowania chińskiego przełożonego.

W odniesieniu do tego problem badawczy²⁰, który nakreśliłyśmy w artykule, będzie obejmował następujące pytania:

- ◆ Jakie atrybuty dotyczące zachowania podwładnego/przełożonego opisanego w incydencie krytycznym ujawniają osoby badane? Przedstawiona zostanie charakterystyka tego, jak pracownicy wzajemnie się opisują i dlaczego tacy są.

- ◆ Jak wygląda nawiązywanie relacji współpracowników z przełożonymi? Analiza będzie dotyczyła tego, jakie relacje cechują ich współpracę.

- ◆ Czy w świetle aktualnych badań dotyczących kultur hierarchicznych i tendencji wśród pracowników do większej asertywności i podejmowania dyskusji z przełożonym Chińczycy stają się bardziej egalitarni, asertywni i chcą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji?

Przedstawiona metoda reprezentuje dwa podejścia: psychologii organizacji oraz językowe — analizę semantyczną wypowiedzi chińskich pracowników w kontekście relacji przełożony–podwładny.

2.2. METODA

2.2.1. Uczestnicy badania

W badaniu²¹ uczestniczyło 13 Chińczyków pracujących razem z obcokrajowcami (Niemcami) w międzynarodowych korporacjach lub przedstawicielstwach niemieckich firm w Pekinie. Średnia wieku wyniosła 33 lata, osiem z badanych osób zajmowało stanowisko menadżera średniego szczebla,

¹⁹Z ang. *explaining culture impact — answering why — not how?* YING-YI HONG, *Three myths about Chinese–Western differences in work — related behaviors*, wykład wygłoszony 6.06.2018 r. na Uniwersytecie Jagiellońskim.

²⁰W artykule nie podajemy hipotez, jako że w badaniach jakościowych mają one charakter roboczy. „Testowanie ich jest równoznaczne ze sprawdzeniem, czy robocza hipoteza pasuje do materiału empirycznego oraz jaki jego zakres obejmuje”. Za: UWE FLICK, *Jakość w badaniach jakościowych*, tłum. Paweł Tomanek (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2011), 65.

²¹Badanie zostało zrealizowane w ramach grantu promotorskiego Ministerstwa Edukacji i Szkolnictwa Wyższego (2009–2011).

dwie Chinki same prowadziły biuro przedstawicielstwa firmy niemieckiej w Pekinie (*Representative Office*). Dwie osoby pełniły funkcję asystentką, jedna była tłumaczką. Grono osób badanych stanowiło dziesięć kobiet oraz trzech mężczyzn. Jeden z menadżerów i tłumaczka przez pewien czas uczyli się i pracowali za granicą (w Niemczech). Uczestnikami badania byli także niemieccy menadżerowie w Chinach, ich wypowiedzi nie są jednak przedmiotem zainteresowania tego artykułu.

2.2.2. Metoda badawcza

W celu zebrania narracji dotyczących przyczyny, przebiegu, podejścia do problematycznych sytuacji w pracy, metod rozwiązywania konfliktów i jakości relacji między Chińczykami w kontekście współpracy przełożony–podwładny zastosowano metodę incydentów krytycznych²². Metoda zbierania narracji dotyczących własnych doświadczeń osób badanych była z powodzeniem używana przez wielu ekspertów zajmujących się m.in. konfliktem pracowniczym²³. Celem wykorzystania tego podejścia do wywiadu było uzyskanie specyficznych kulturowo, konkretnych doświadczeń chińskich pracowników oraz prześledzenie różnorodności stylów używanych do rozwiązywania nieporozumień we wzajemnych relacjach. Osoba przeprowadzająca wywiad zadawała chińskim menadżerom i menadżerkom pytania m.in. na temat tego:

- 1) czy kiedykolwiek doświadczył/a on/a sytuacji trudnej/konfliktowej z przełożonym/podwładnym;
- 2) jakiego rodzaju relacja istniała między nią a jej przełożonym, zanim konflikt zaistniał;
- 3) jaka jest różnica między podejściem szefa chińskiego i szefa obcokrajowca do chińskich pracowników;
- 4) jak osoba badana rozwiązała tę sytuację w chińskich realiach kulturowych;
- 5) czy dobre relacje ze współpracownikiem są istotne w pracy i czy pomagają w rozwiązywaniu nieporozumień.

²² JOHN C. FLANAGAN, „The critical incident technique”, w: SIDNEY GAEL, *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government* (New York: John Wiley & Sons, 1954), vol. II, rozdz. 9, 8, 1121–1137.

²³ Używała jej w swoich badaniach np. Francies Brew — zob. FRANCIES BREW, *Intercultural Conflict in a Workplace: A Study with Western Expatriates and East Asian Host-nationals*, Dissertation Thesis, Department of Linguistics and Psychology, Macquarie University, Sydney, 2002.

2.2.2. Procedura postępowania

Wywiady z Chińczykami przeprowadzone zostały w języku chińskim w niemieckich biurach przedstawicielskich lub międzynarodowych firmach w Pekinie. Spotkania trwały przeciętnie około 45 minut. Osoby badane podawały zwykle jedną historię incydentu z lokalnym współpracownikiem. Niektóre z nich nie potrafiły przypomnieć sobie konkretnej sytuacji konfliktowej, opisywały więc problem, który najczęściej powtarzał się w ich relacjach ze współpracownikiem. Chińczycy mieli dużo większe problemy z przywołaniem doświadczeń dotyczących nieporozumień w miejscu pracy, co może być związane z charakterystyczną dla kultury chińskiej niechęcią do mówienia o nieporozumieniach czy konfliktach z drugą osobą, szczególnie stojącą wyżej od nich w hierarchii. Wszystkie nagrane na dyktafon wywiady zostały spisane, transkrypcja zaś chińskich wywiadów została dokonana przez Chinkę studiującą w Uniwersytecie SWPS, następnie sprawdzona pod względem dokładności zapisu przez jedną z autorek.

2.3. ANALIZA WYNIKÓW

W badaniu wykorzystano program do analizy danych jakościowych typu QDA (*Qualitative data analysis*)²⁴ o nazwie N-Vivo, który jest użyteczny w tworzeniu hermeneutycznych jednostek dla jej potrzeb. Za pomocą N-Vivo można analizować materiał źródłowy w języku orientalnym, m.in. chińskim.

2.3.1. Kodowanie danych jakościowych

Kodowanie miało na celu wydobycie z zebranego w czasie wywiadów materiału jakościowego „kategorii i ich własności poprzez ukazanie wskaźników odnoszących się do sformułowanych konceptualizacji”²⁵. Istotą analizy było tworzenie kategorii i podkategorii oraz połączeń między nimi. Zostały one zaczerpnięte z badań psychologii organizacji, m.in. na podstawie

²⁴ GRAHAM GIBBS, *Analizowanie danych jakościowych*, tłum. Maja Brzozowska-Brywczyńska (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2011).

²⁵ GLAZER G. BARNEY, *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory* (Mill Valley, CA: Sociology Press, 1978) — za: KRZYSZTOF [TOMASZ] KONECKI, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000), 48.

projektów GLOBE²⁶ i innych badań międzykulturowych²⁷. Były to: hierarchiczność — w tym wypadku relacje przełożony-podwładny w Chinach, różnice w sposobach komunikacji między tymi stronami, sposoby rozwiązywania problemów między nimi, różnice w podejściu do budowania *guanxi*, koncepcji twarzy, indywidualnym vs. kolektywnym podejściu do pracy czy perspektywach na dalszą wspólną pracę oraz rozwój kariery. W czasie analizy wywiadów pojawiły się inne kategorie, na które zwracali uwagę sami badani w kontekście sytuacji konfliktowych, jakie opisywali. Zwrócono uwagę na różnice w zakresie podejmowania odpowiedzialności za zadanie, samodzielnego podejmowania decyzji w pracy vs. zapotrzebowania na instrukcje. Było to zgodne z *Interpretacyjną Analizą Fenomenologiczną*²⁸, a więc takim podejściem do analizy tematycznej, które umożliwia pogodzenie dwóch perspektyw: „fenomenologicznego świata uczestnika badania oraz konceptualnych ram badacza”²⁹. Umożliwia ona skoncentrowanie się na tematach, które są najbardziej istotne dla osoby badanej, interpretowanych w kontekście istniejącej wiedzy teoretycznej³⁰.

Należy dodać, że w psychologicznej analizie przypadków została użyta metoda *Indukcji analitycznej*³¹. Istotnym jej aspektem jest m.in. nacisk na pojedyncze przypadki, a w szczególności na przypadki „odstające” — o innej treści niż pozostałe, w ramach tej samej kategorii, jednakże za cel analizy postawiono ukazanie pewnych tendencji istniejących w wypowiedziach badanych. Połączono przy tym analizę psychologiczną oraz językową.

W analizie i interpretacji poszczególnych kategorii autorki przywołują liczne cytaty w języku chińskim, które niosą w sobie treści specyficzne kul-

²⁶ ROBERT J. HOUSE, PAUL J. HANGES, MANSOUR JAVIDAN, PETER W. DORFMAN, VIPIN GUPTA (ed.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004).

²⁷ ALFONS TROMPENAARS i CHARLES HAMPDEN-TURNER, *Siedem wymiarów kultury*, tłum. Bogumiła Nawrot (Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2002).

²⁸ *Interpretative Phenomenological Analysis*, IPA. Więcej w: JONATHAN A. SMITH i MIKE OSBORN, „Interpretive phenomenological analysis”, w: JONATHAN A. SMITH (ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (London: Sage, 2003), 51–80.

²⁹ Ibid.

³⁰ Więcej na temat podejścia do badań jakościowych psychologii *etic i emic* w: J. REES LEWIS i RITSUKO OZAKI, „Amae and Mardy. A comparison of two emotion terms”, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 40 (2009), no. 6: 921. Cytowany tam badacz Yamaguchi (2002) uznał, że *Interpretacyjna Analiza Fenomenologiczna* z powodzeniem może być zastosowana do analiz w ramach psychologii międzykulturowej, gdyż umożliwia osobom badanym na prezentowanie odpowiedzi na zadane pytania w ich własnych, subiektywnych kategoriach kulturowych.

³¹ Za: UWE FLICK, *Projektowanie badań jakościowych*, tłum. Paweł Tomanek (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010); IDEM, *Jakość w badaniach jakościowych*.

turowo i unikalne dla tego środowiska pracy. Fragmenty wypowiedzi uczestników projektu zostały oznaczone literą *w* (*wywiad*) oraz numerem osoby badanej.

2.3.2. Analiza wypowiedzi osób badanych

◆ Chęć zachowania *status quo* w relacjach jako podstawa współpracy

W Chinach funkcjonuje powiedzenie: 买卖不成人情在 *maimai bu cheng renqing zai*, wskazujące na duże znaczenie relacji międzyludzkich w sferze biznesu. Nawet jeśli stronom nie powiedzie się w interesach, istotne jest zaprzyjaźnienie się z partnerem, poznanie bowiem drugiej strony umożliwia oszacowanie jej możliwości. Również osoby z wieloma osiągnięciami zawodowymi poddawane są ocenie podczas bezpośrednich kontaktów. Jeśli ocena ich osoby wypada negatywnie, w następstwie tego może nie dojść do nawiązania współpracy:

w 7 虽然跟你做不成交易,但是还是想跟你做朋友。从一开始,中方和外方在选择合作伙伴的时候,有好大的压力。中方最在乎这个机构这个团队怎么样。他们是不是说比较善良,很正直,然后再去看他的能力怎么样。(。。。)虽然你有很多业绩,但首先还是看这个人不算太好,那么就不用跟你这种人合作。事实就是这样的,中方在合作的时候他们都是先交朋友,后将合作。

Dobór partnera do współpracy następuje w zależności od stopnia nawiązanych relacji. Preferowane są osoby, które dały się poznać, nawet jeśli nie są najlepsze w tym, co robią. Współpraca z najlepszymi w branży może się okazać współpracą bez wzajemności, związaną z wysokimi wymaganiami drugiej strony. Dlatego też Chińczycy bardzo często rezygnują z podejmowania współpracy z kimś o wyższej randze, z kim nie sposób się zaprzyjaźnić:

w 7 各个方面基本上合适,虽然他可能不是这个行业里最好的,但至少他能把我这件事做出来。这就可以了。但是可能去跟最好的合作,你有点高攀他,他的费用还很高,或者是他对你的要求还很多。那么中方就会觉得没有优势,觉得这个合作不对等。

Nawiązanie i podtrzymanie relacji wymaga poświęcenia drugiej stronie czasu oraz otwartości na rozmowę, która jest niezbędna do poznania i zrozumienia partnera (*w 7*: 跟你做点什么,还要花很多时间去谈,去了解对方). Jeden z respondentów stwierdził, że w chińskiej kulturze mówi się, że zanim zaczniesz się załatwiać sprawy, najpierw należy zdobyć znajomych. Im więcej osób znamy, tym więcej mamy kontaktów i łatwiej jest załatwiać większość spraw:

- w 8 近年来中国的文化，或者说大多数时候中国的文化都是所谓的：做事先交朋友。什么叫朋友，广义的说就是认识的人就是朋友。那么，认识的越多，你们的生活的交际越多，可能处理事情就越容易。

Chińczycy są zatem pragmatyczni długoterminowo.

W związku z dużym znaczeniem podtrzymywania zbudowanych już relacji dla Chińczyków utrudnieniem we współpracy z obcokrajowcami może być ich mobilność i otwartość na zmiany. Zmiana miejsca pracy, która dla obcokrajowców nie stanowi problemu, przeszkadza chińskim partnerom w utrzymywaniu bliższych relacji:

- w 7 对外方来说流动性大很正常，这说明我运营的很快，但有时候中方认为一个系统里人员流动太快，是不是你这个留不住人。这个也是很大的差别。

Chińczycy pracują przede wszystkim wspólnie, w grupie, potwierdzają to również relacje, jakie nawiązują ze swoimi przełożonymi. Jeden z respondentów zwrócił uwagę na wyjątkową zależność chińskich pracowników od swoich chińskich przełożonych, zdecydowanie większą niż ta, która występuje w relacjach z europejskimi kierownikami. Na przykład pracownik każdej jednostki wybiera zwykle jednego przełożonego, z którym ma dobre relacje, a w konsekwencji osoby, które pozostają w dobrych relacjach z pracownikami, utrzymują również pozytywne relacje z ich przełożonymi. Dobre relacje z jednym z kierowników wykluczają zazwyczaj również dobre relacje z innym przełożonym. Wybiera się zatem w pewnym sensie jedną drogę, której się należy trzymać, i nawet jeśli w pewnych sytuacjach pracownik jest bliski wsparcia innej osoby wyższej rangą, to ostatecznie pozostaje wierny swojemu przełożonemu:

- w 2 中国人在一起工作，比欧洲人，关系要更近一些。举例子来说，在每个单位基本上都是这样的，你要分清你跟哪个领导关系好，那么跟你好的人也是跟这个领导好。如果说，你跟这个领导关系也很好，这样的可能性一般不大。这就好像是一条线。

◆ Charakterystyka relacji tworzonych w miejscu pracy

Chińscy pracownicy wskazują na źródła problemów powstających w miejscu pracy. Jak stwierdził jeden z respondentów, Chińczycy mają trudności w komunikowaniu się między sobą, wynikające z małego stopnia bezpośredniości w sposobie myślenia i wyrażania myśli. Nie są oni bardzo swobodni ani bezpośredni:

w 5 中国人跟中国人交流起来可能比较困难些, 因为中国人的思路和表达方法并不是非常直接的。中国人不是很随便, 不是很直接。

Inny z respondentów zwrócił uwagę na dwulicowość rodaków, która polega na tym, że w bezpośrednim kontakcie z kimś są do niego bardzo dobrze nastawieni, za plecami jednak tej samej osoby ich zachowanie względem niej niekoniecznie jest takie samo:

w 10 中国人有两张脸, 他在你面前的时候对你特别好, 说你这么好那么好, 但是在你背后的时候, 他们对一个人的态度不一直都是这样的。

Jeden z interlokutorów wskazał też na brak chęci do dzielenia się swoimi problemami bezpośrednio z osobą, której one dotyczą, i wyrażanie swoich myśli za jej plecami:

w 4 他不会说出他的问题, 但是经常会在背后说他的想法。

Choć podstawą współpracy są nawiązane relacje, zauważyć można, że są one specyficzne, początkowo bardzo powierzchowne. Chińczycy rzadko mówią o tym, co czują w głębi serca. W początkowej fazie relacji są zawsze uprzejmi i grzeczni, acz nie są otwarci i szczerzy:

w 4 中国人在第一次与人交到的时候, 很难把心里面想的事告诉你。第一面可能都很客气, 但是他并不会告诉你他真实的想法。

Jeden z respondentów stwierdził, że w obecności drugiej osoby mówią na przykład: „Współpraca z tobą jest dobra, nie ma żadnych problemów”:

w 10 当着你的时候他会说: 跟你合作没什么问题, 挺好的。

Ten sam interlokutor podał przykład odpowiedzi na pytanie o satysfakcję ze współpracy, w której oceniono ją dość dobrze:

w 10 你觉得跟我一起合作满意吗? 他说: 恩, 我觉得挺好的。

Zdaniem jednego z respondentów w chińskich firmach zauważa się specyficzną tylko dla nich, nie do końca definiowalną kulturę, która nie opiera się na zysku. Oprócz rytuałów związanych z jedzeniem i piciem oraz zwyczajów dnia codziennego istnieje jeszcze sfera, której nie sposób opisać, a która odróżnia chińskich pracowników od pracowników z Zachodu. Przejawia się ona w małych, codziennych czynnościach:

w 9 中国的公司有自己的文化, 而且不是以利益最大化。文化差别无非就是在吃喝方面, 在生活方面, 和一些无法表达的差异, 都会在一些细小的事情上体现出来。

◆ Chińscy pracownicy

Chińscy pracownicy określani byli w rozmowach jako 下级 *xiaji* (podwładni) lub 员工 *yuangong* ('pracownicy', 'personel'). Jeden z respondentów zauważył, że relacje między chińskimi pracownikami są intensywniejsze od tych, które nawiązują między sobą w miejscu pracy Europejczycy:

w 9 国人在一起工作, 比起欧洲人, 关系要近一些。

Chińczycy mają poczucie obowiązku współdziałania i wzajemnego wspierania się, jako że umiejętności każdego człowieka są inne. We współpracy mają na względzie swój wiek i zajmowaną pozycję:

w 7 任何人的能力不一样, 我这个人就是需要办事很快, 领导下达给我的工作, 我就希望马上就能做完, 但有的下属力有问题, 我也不能对他要求过高。

w 9 在办公室, 由于我的年龄是第二大的, 所以对其他人也都会照顾一些, 比如家里有什么问题, 也会给予他们一些帮助。

Jednocześnie mają poczucie braku szans na rozwój:

w 4 我的老板不给我展示的机会。

Zauważono, że przełożony nie oczekuje, iż jego podwładny zrealizuje zadania lepiej od niego:

w 11 作为领导, 他也不希望底下的人做的事情比他还好。

Stwierdzono, że chińscy pracownicy przeważnie gotowi są generalnie pójść na kompromis:

w 13 中国员工对中国老板是百分之百的妥协。

Zwykle posłusznie wykonują rozkazy przełożonego:

w 13 通常是下级要妥协的更多。如果你想在这个工作岗位上干下去、挣到薪水, 那你就妥协。

Posłuszeństwo wynika nierzadko z zakorzenionej w kulturze chińskiej tradycji i bywa niezależne od ich woli.

Chińscy pracownicy, zapytani o relacje z przełożonymi, wskazują na problemy, z którymi się borykają. Jedna z indagowanych osób, zapytana o relacje z przełożonym, wspomniała, że występują między nimi różnice dotyczące pracy i że czuje się źle traktowana, co w efekcie prowadzi do tego, że nie czuje się też zbyt szczęśliwa:

w 1 我和我的上级领导, 我们俩在工作中可能有某些分歧, 我觉得他在 有些地方比较冤枉我, 让我觉得挺不痛快。

Dodała, że nietrudno jej kierować innymi, podlegającymi jej pracownikami, jako że akceptują oni jej zalecenia i sposób pracy. Rzadko występują wśród nich sytuacje konfliktowe, ponieważ każdy wie, za co odpowiada. Zauważyła jednak, że sama zachowuje się polubownie i jej kontakt ze wszystkimi przebiega bez zakłóceń:

w 1 在我办公室, 我手下的员工都还是听管理的, 能够接受我给他们的一些建议和工作方法。我的脾气还是随和, 和大家沟通的比较畅通, 没有什么阻碍。

Na ogół jednak chińscy pracownicy skupiają się na efektach wykonywanej pracy, a nie na swoich problemach. Także w rozmowach z przełożonym koncentrują się na pracy:

w 9 和中国上级沟通的时候会汇报的非常详细, 每一个过程, 我不会说 我的问题, 会说过程和结果。

Mają nadzieję na utrzymanie dobrych relacji z przełożonym:

w 9 一般员工私下都希望和老板有好关系。

Nawet jeśli czują sprzeciw czy wątpliwości, nie mają odwagi stawiania pytań, bo nie chcą robić przełożonym kłopotu:

w 13 我不懂的事情我去问你, 可能你会觉得我麻烦。

Nieznajomość i nierozumienie problemu są jednoznaczne z utratą przez nich twarzy:

w 9 我不懂的问题我问你, 我觉得很丢人。

W razie odmowy chińscy pracownicy nie sprzeciwiają się jednoznacznie, a jedynie niebezpośrednio (w 13: 一般来说就不会很直接的说), mówiąc, że dana sprawa jest trudna do załatwienia albo nie mają na nią czasu, są zajęci. Bezpośrednia odmowa mogłaby narazić na utratę twarzy ich przełożonego, dlatego zazwyczaj używają stwierdzeń takich jak np.:

这件事很难完成。 *Zhe jian shi hen nan wancheng.* [Ta sprawa jest za trudna]
没有时间去 做这个事情。 *Meiyou shijian qu zuo zhege shiqing.* [Nie mam czasu na załatwienie tej sprawy]
我很忙。 *Wo hen mang.* [Jestem zajęty]

Mimo akceptacji hierarchii i posłuszeństwa, pracownicy zwracają jednak uwagę na to, że nie powinni pozwalać sobie na poniżanie:

w 6 我们是应该工作,但是,我们不应该在人格上把自己降得太低了。

◆ Chińscy przełożeni

W przeprowadzonych wywiadach nazywano przełożonych ‘szefami’ 老板 *laoban*, ‘przełożonymi’ 上级 *shangji* / 副组长 *fuzuzhang*, ‘kierownikami’ 上级领导 *shangji lingdao*, ‘dyrektorami generalnymi’ 总经理 *zongjingli*, ‘dyrektorami jednostki’ 部门经理 *bumen jingli*.

Według jednego z rozmówców sposób zarządzania ludźmi zależy od tego, czy osoba pełniąca funkcję kierowniczą ma poczucie wyższości (w 9: 阶级感). Indagowani pracownicy twierdzili, że działalność chińskich przełożonych cechuje biurokracja (w 9: 官僚主义 *guanliao zhuyi*). Wskazywali na to, że ich przełożeni w sytuacjach spornych nie idą na kompromis. Jeśli ustępstwa są konieczne, to na kompromis idą zwykle podwładni. W przeciwnym razie problemy się nawarstwiają się:

w 13 很少向他们的员工妥协; 中国老板和中国员工之间, 只是中国员工在妥协。

Zdarza się, że bezkompromisowość pracowników traktowana jest jako podstawa do zwolnienia z pracy:

w 13 中国老板永远是: 我在是老板! 我说什么你就要做什么。 你敢不妥协我就炒了你。

Mimo opisywanego w publikacjach³² nasilenia egalitarności i asertywności chińskich pracowników wobec przełożonych zwraca się uwagę na brak chęci do słuchania wyjaśnień podwładnych. Im więcej podwładny się tłumaczy, tym więcej generuje problemów:

w 7 不喜欢听你解释。你越解释越麻烦。

Wszyscy czują respekt w stosunku do szefa i liczą się z jego zdaniem:

w 9 大家都会很尊重上级的意见。

Osoby pełniące funkcje kierownicze zwykle podejmują decyzje samodzielnie, a pracownicy jedynie wykonują ich rozkazy:

³² A. SAGIE i Z. AYCAN, „A cross-cultural analysis of participative decision”; JAWAD SYED, NOUR GEORGE HAZBOUN i PETER A. MURRAY, „What locals want: Jordanian employees’ views on expatriate managers”, *International Journal of Human Resource Management* 25 (2014): 212–233; N.J. ADLER i Z. AYCAN, „Cross-Cultural Interaction”.

w 9 大多数情况下, 中国领导做一个决定, 然后, 我们执行。

Jeden z respondentów, zapytany o relacje ze swoim niemieckim szefem i porównanie ich z sytuacją w Chinach, stwierdził, że z niemieckim szefem ma również kontakt po pracy i może mówić o wiążącej ich przyjaźni. Natomiast jeśli jego przełożonym byłby Chińczyk, to sytuacja wyglądałaby inaczej. Gdyby na przykład nie chciał określić celu pracy, to pracownicy prawdopodobnie wcale by o niego nie pytali:

w 9 我想就我个人来讲, 我觉得我和我的老板除了工作时间, 在工作以后剩下的时间 也会有一些联系。下了班还是比较好朋友。要是中国老板的话, 也许不会, 如果他不 愿意说我们的目的是什么, 那也许我们就不问了。

Ponadto nawet jeśli przełożeni dostrzegają, że racja jest po stronie podwładnego, to nie rezygnują ze swojego zdania i nie cofają podjętej decyzji, bo wiązałyby się to z utratą przez nich twarzy:

w 9 如果中国领导觉得我说的话有一定道理, 他不想完全放弃他的想法和决定, 他 觉得如果放弃了没面子。

Formułują wymogi, które podwładni muszą spełniać:

w 9 决定要求他的下级要做什么 (。。。) 都需要去做的。

Zdaniem jednego z interlokutorów chińscy przełożeni lubią okazywać wyższość z racji zajmowanego stanowiska i zwracają się do swoich podwładnych zazwyczaj w trybie rozkazującym:

w 12 中国的上级更喜欢把自己放在上级的位置上, 用一种命令似的方式

Zasadniczo kierownicy decydują o tym, co ma robić dany pracownik. Podwładny wykonuje zadania niezależnie od tego, czy ma ku temu chęci:

w 11 上级决定要求他的下级要做什么, 通常来讲, 这个下级愿意不愿意, 都需要去做的。

Rozkaz ze strony przełożonego zobowiązuje pracownika do wykonania danego zadania:

w 11 上级下达的指令, 想要升级的话就一定要去执行。

Pracownicy chińskich przedsiębiorstw wspominali ponadto, że ich przełożeni myślą o sobie i swoich korzyściach:

w 9 比较自私, 工作起来首先想到的是自己的利益。

Nie liczą się z odmiennym zdaniem swoich pracowników, nie tolerują sprzeciwu:

w 9 有些事情不要处理的那么生硬, 否则会让人接受不了。

Na przykład, jeśli pracownik nie jest chętny do pracy w ramach nadgodzin, prawdopodobnie może zostać w poniedziałek zwolniony z pracy:

w 9 你说我周末不想加班, 那好吧, 很可能你周一就被炒鱿鱼了。

Ponadto ankietowani zwracali uwagę na to, że ich kierownicy mają wobec pozostałych osób wysokie wymagania (w 6: 对别人要求非常多). Przytoczono opis sytuacji, w której pracownik, który nie był w stanie skończyć zadania, został posądzony o brak pilności:

w 11 你跟他说这件事很难完成的时候, 他会认为你做事不努力。

Błędy powstałe w czasie pracy przypisywane są zazwyczaj pracownikom, którzy często są przy tym oskarżani jako osoby niekompetentne, nierozumiejące istoty wykonywanego zadania:

w 6 他在有些地方比较冤枉, 让我觉得挺不痛快的。; 领导没有了解清楚 情况就来批评我, 我觉得很冤枉, 心里挺不痛快的。

Pracownicy czują się ograniczani w rozwijaniu swoich umiejętności. Przełożeni ograniczają ich, żeby nie stali się zbyt pewni i nie zyskali przewagi:

w 7 老板的目的就是要制约你, 怕你以后太强了。

Wskazywano na brak tolerancji dla wszelkiej przewagi podwładnego oraz niedopuszczanie do sytuacji, w których podwładny mógłby być w czymś lepszy od swojego szefa:

w 2 作为领导, 他也不希望底下的人做的事情比他还要好。

PODSUMOWANIE

Przedstawiona w artykule analiza opiera się na badaniu jakościowym, które pozwala na większy wgląd w rzeczywiste sytuacje i szersze zrozumienie zjawisk będących obiektem jego zainteresowania. Obraz, jaki wyłania się z wywiadów, w porównaniu z wynikami badań statystycznych, meta-kulturowych, takich jak badania np. Hofstede lub GLOBE, jest dużo bardziej złożony i wydaje się, że to on bardziej oddaje rzeczywistość kulturowo specyficznych zachowań w organizacjach biznesowych.

Przeprowadzona analiza wypowiedzi chińskich pracowników pozwoliła stwierdzić, że w chińskich przedsiębiorstwach nadal znaczenie ma wyższe usytuowanie w hierarchii i podporządkowanie pracownika przełożonemu oraz brak śmiałości wobec wyrażania swojego zdania. W odstępie niecałych dziesięciu lat między badaniami GLOBE (2004) a analizowanymi wynikami badań (2010/11) nie występują różnice w postawach chińskich pracowników, wskazujące na większy egalitaryzm, asertywność oraz większą chęć uczestnictwa w podejmowaniu decyzji w pracy. Nie można zatem uznać, że wyniki przeprowadzonej przez autorki analizy są zgodne z aktualnymi zmianami zachodzącymi w globalnych organizacjach biznesowych. W wielu badaniach z zakresu psychologii organizacji w ostatnich latach podkreśla się pewien światowy trend w kierunku bardziej „uczestniczącego stylu” w zarządzaniu³³. Na przykład Jawad Syed³⁴ odkrył, że młodsze pokolenie jordańskich pracowników (Jordania jest przykładem kultury wysoko hierarchicznej) uznało zagranicznych menadżerów, którzy używali tego stylu, włączając młodszych do współzarządzania, za bardziej efektywnych w osiągnięciu celów biznesowych niż lokalni menadżerowie, którzy mieli sztywne, hierarchiczne podejście do współpracowników³⁵. Możliwe jednak, że badani Chińczycy preferowali zachowanie *status quo* w relacjach ze współpracownikami, zgodnie z teorią zaproponowaną przez Kwoka Leunga, który wyróżnił dwa typy motywów, stojącymi za unikaniem konfliktu w społeczeństwach kolektywistycznych. Jednym z nich jest unikanie dezintegracji (ang. *desintegration avoidance*), przejawiające się w unikaniu działań na rzecz osłabienia wzajemnej relacji osób w sporze i przez to dezintegracji w związku. Drugi aspekt to wzmocnienie harmonii (ang. *harmony enhancement*), co odnosi się do zaangażowania partnerów — oponentów w sporze w działania na rzecz wzmocnienia harmonii w ich relacji³⁶.

Przyszłe badania w chińskim środowisku pracy powinny skupić się na konceptualizacji i operacjonalizacji specyficznych kulturowo cech, które opóźniają lub blokują zmiany. Wygląda bowiem na to, że są one przez pracow-

³³ Ang. *more participative styles of management*, za: N.J. ADLER i Z. AYCAN, „Cross-Cultural Interaction”, 316

³⁴ J. SYED, N.G. HAZBOUN i P.A. MURRAY, „What locals want: Jordanian employees’ views on expatriate managers”.

³⁵ Za: N.J. ADLER i Z. AYCAN, „Cross-Cultural Interaction”, 316

³⁶ KWOK LEUNG i FRENES P. BREW, „A cultural analysis of harmony and conflict. Toward and Integrated Model of Conflict Styles”, w: ROBERT S. WYER, CHI-YUE CHIU i YING-YI HONG (eds.), *Understanding Culture. Theory, Research and Application* (New York: Psychology Press Taylor & Francis Group, 2009), .

ników pożądanę, lecz postępują niezwykle wolno. Dalsze prace empiryczne pozwoliłyby na zrozumienie kulturowej złożoności pewnych zachowań pracowniczych, odnoszących się np. do unikania odpowiedzialności i współuczestniczenia w decyzjach, skłonności do akceptacji zależności, braku inicjatywy czy niechęci do wyrażania własnego zdania przez chińskich podwładnych. Ze względu na coraz większy zakres operacji chińskich firm i ich chęć wejścia na globalne rynki, zdominowane przez bardziej indywidualistyczne i mniej hierarchiczne podejście do zarządzania, warto byłoby prześledzić te procesy, aby wesprzeć chińskich pracowników w dążeniu do zmiany.

Zaprezentowane w niniejszym artykule badanie pokazało pewne tendencje pojawiające się w wypowiedziach rozmówców i nie dążyło do omówienia wszystkich zebranych elementów materiału, którego trzonem była analiza metod rozwiązywania konfliktów w międzykulturowym środowisku pracy w Chinach.

BIBLIOGRAFIA

- ADLER, NANCY J., i ZEYNEP AYCAN. „Cross-Cultural Interaction: What we know and What we need to know”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 5 (2018): 307-225. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104528>.
- AYCAN, ZEYNEP. „Leadership in cultural context”. In PETER B. SMITH, MARK F. PETERSON, DAVID C. THOMAS (eds.). *Handbook of Cross-Cultural Management*, 219–239. London: Sage, 2008.
- BARNEY, GLAZER G. *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press, 1978.
- FERNANDEZ, JUAN ANTONIO, i LAURIE UNDERWOOD. *China CEO Voices of Experience from 20 International Business Leaders*. New York: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., 2006.
- FLANAGAN, JOHN C. „The critical incident technique”. In SIDNEY GAEL. *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*. Vol. II, rozdz. 9, 8, 1121–1137. New York: John Wiley & Sons, 1954.
- FLICK, UWE. *Projektowanie badań jakościowych*. Tłum. Paweł Tomanek. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010.
- FLICK, UWE. *Jakość w badaniach jakościowych*. Tłum. Paweł Tomanek. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2011.
- FU PINGPING, WU RONGXIAN, YANG YONGKANG, YE YUN. „Chinese Culture and Leadership”. In JAGDEEP S. CHHOKAR, FELIX C. BRODBECK, ROBERT J. HOUSE (eds.). *Culture and Leadership Across the World The GLOBE book of In-Depth Studies of 25 Societies*, 877–909. London: Psychology Press, 2007.
- GIBBS, GRAHAM. *Analizowanie danych jakościowych*. Tłum. Maja Brzozowska-Brywczyńska. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2011.
- HELLER, FRANK, EUGEN PUSIC, GEORGE STRAUSS i BERNHARD WILPERT. *Organizational participation: Myth and reality*. New York: Oxford University Press, 1998.
- HOFSTEDE, GEERT. *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.

- HOFSTEDE, GEERT, GERT JAN HOFSTEDE, MICHAEL MINKOV. *Kultury i organizacje*. [Wyd. 1 i 2]. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007/2000.
- HONG, Y.-Y., MICHAEL W. MORRIS, CHI YUE CHIU i VERONICA BENET-MARTINEZ. „Multicultural minds: a dynamic constructivist approach to culture and cognition”. *American Psychologist* 55 (2000), no. 7: 709–720. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.7.709>.
- HOUSE, ROBERT J., PAUL J. HANGES, MANSOUR JAVIDAN, PETER W. DORFMAN, VIPIN GUPTA (eds.). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- KIRKBRIDE, PAUL S., SARA F.Y. TANG i ROBERT I. WESTWOOD. „Chinese conflict preferences and negotiating behavior: cultural and psychological influences”. *Organization Studies* 12 (1991), no. 3: 365–386. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069101200302>.
- KONECKI, KRZYSZTOF [TOMASZ]. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000.
- LITTRELL, ROMIE F. „Desirable leadership behaviors of multicultural managers in China”. http://romielittrellpubs.homestead.com/files/littrell_2002.pdf. Za: MICHAEL HARRIS BOND, AMMBROSE Y.C. KING. „The Confucial paradigm of man: a sociological view”. W: WEN-SHING TSENG i DAVID Y.H. WU (eds.). *Chinese Culture and Mental Health*, 29–45. Orlando: Academic Press, 1985 i 2002.
- LEUNG, KWOK, i FRENCE P. BREW, „A cultural analysis of harmony and conflict. Toward and Integrated Model of Conflict Styles”, w: ROBERT S. WYER, CHI-YUE CHIU i YING-YI HONG (eds.), *Understanding Culture. Theory, Research and Application*, 411–428. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group, 2009.
- LEWIS, J. REES, i RITSUKO OZAKI. „Amae and Mardy. A comparison of two emotion terms”. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 40 (2009), no. 6: 917–934. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022022109346957>.
- MA SHAN. *Chinese managers in simulated conflict on welfare benefit: effects of past-relationship, other's strategy, hierarchy and stake*. 2001. Niepublikowana praca doktorska. (<http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/uploads/approved/adt-QGU20030226.145822/public/01Front.pdf>, data dostępu 29.06.2018).
- SMITH, JONATHAN A., i MIKE OSBORN. „Interpretive phenomenological analysis”. W: JONATHAN A. SMITH (ed.). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*, 51–80. London: Sage, 2003.
- SMITH, PETER B. Indigenous aspects of management. W: PETER B. SMITH, MARK F. PETERSON i DAVID C. THOMAS. *Handbook of Cross-Cultural Management Research*, 319–333. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.
- SAGIE, ABRAHAM, i ZEYNEP AYCAN. „A cross-cultural analysis of participative decision — making in organizations”. *Human Relations* 56 (2003), no. 4: 453–473. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726703056004003>.
- SYED, JAWAD, NOUR GEORGE HAZBOUN i PETER A. MURRAY. „What locals want: Jordanian employees' views on expatriate managers”. *International Journal of Human Resource Management* 25 (2014): 212–233. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.812975>.
- TROMPENAARS, ALFONS, i CHARLES HAMPDEN-TURNER. *Siedem wymiarów kultury*. Tłum. Bogumiła Nawrot. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2002.
- TUNG, ROSALIE L., ALAIN VERBEKE. „Beyond Hofstede and GLOBE: improving the quality of cross-cultural research”. *Journal of International Business Studies* 41 (2010): 1259–1274. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.41>.
- WANG MENG 王猛. 對儒家五倫的消解與重購 („Dui rujia wulun de xiaojie yu zhong gou”). 西北民族大学学 [Xibei Minzu Daxue Xuebao] 2011(6): 148–153.

RELACJE MIĘDZY PRZEŁOŻONYM A PODWŁADNYM W CHINACH
— ANALIZA WYPOWIEDZI CHIŃSKICH PRACOWNIKÓW
W ŚWIETLE PSYCHOLOGII ORGANIZACJI

Streszczenie

W artykule opisano specyfikę relacji między przełożonym a podwładnym na tle zmian w postrzeganiu postaw chińskich pracowników przez badaczy psychologii organizacji. Sprawdzone, czy w odstępie niecałych dziesięciu lat od badań GLOBE z 2004 r. do badań przeprowadzonych przez jedną z autorek w 2010 i 2011 r. można odnotować różnicę w postawach chińskich pracowników. Ustalono, jakie atrybucje dotyczące zachowania podwładnego i przełożonego opisanego w incydencie krytycznym ujawniają osoby badane oraz jak pracownicy wzajemnie się postrzegają. Opisano, jak wygląda nawiązywanie relacji ze współpracownikami i jakie relacje cechują ich współpracę.

Słowa kluczowe: psychologia organizacji; relacje w środowisku pracy; hierarchia przełożony–podwładny; badania jakościowe.