

Экономическая модель *гуаньси* в Китае: сравнительный анализ

© 2018

Д.Б. Графов

Статья посвящена анализу мотивации участников неформальных отношений, известных в Китае как *гуаньси*. Автор приходит к выводу, что именно экономический мотив является преобладающим в объединении участников в цепочки и группы, в которых частный интерес удовлетворяется через коллективные действия за счет перераспределения общественных или корпоративных ресурсов.

Ключевые слова: Китай, неформальные связи, *гуаньси*, групповые интересы, начальник — подчиненный.

DOI: 10.31857/S013128120001143-8

В изучении неформальных отношений *гуаньси*, распространенных в Китае, преобладает психологический подход, позволяющий описать главные внешние проявления этих отношений. Однако он не вскрывает внутренних причинно-следственных связей, предлагая считать *гуаньси* культурным конструктом, основанным на традиции, китайской модели семьи и конфуцианских принципах. Экономический подход позволяет взглянуть на неформальные отношения *гуаньси* как на систему коллективной лояльности подчиненных по отношению к руководителю, в основе которой лежит баланс материальных и нематериальных интересов. «Экономическая модель» дает возможность объяснить, почему неформальные связи образуются, как развиваются и могут ли обрываться. Все имманентные свойства *гуаньси* — доверие, взаимность, обязательства, подчиненность, которые в психологическом подходе объяснялись традицией, выступают как «органическая рациональность» в модели «экономического человека».

Дословно *гуаньси* (*guanxi*) в переводе с китайского означает связь. С точки зрения социологии, лица, вступившие в отношения *гуаньси*, представляют замкнутую или открытую группу (сеть), в которой они связаны общими интересами и разделяют определенные правила поведения. Стремление к организации в группы исторически присуще человеку и связано с более эффективным добыванием материальных благ или перераспределением таковых. Отношения *гуаньси* также связаны с обеспечением тех, кто в них вступил, преимуществами при распределении различных выгод и бенефиций. Это могут быть должности, доходы, затраты, подряды, контракты, рабочее время — любые другие материальные и нематериальные блага и ресурсы. Находящиеся в *гуаньси*-отношениях образуют неформальную группу, напоминающую семью, члены которой имеют друг перед другом определенные обязательства. Отношения основаны на доверии¹, нарушение обязательств практически невозможно, так как грозит негативными последствиями в группе².

Использование *гуаньси* в незаконных целях, например, коррупции принято обозначать отдельным термином *гуаньсисюэ* (*guānxi xié*)³. Однако коррупция — это признанный судом результат, а связи всего лишь инструмент манипуляции, характерный для китайской культуры.

Подобный вид отношений не приветствуется западным бизнесом, и в развитых районах Китая он играет меньшую роль, чем на периферии, где власть государства слаба, или, наоборот, в тех сферах, которые китайское государство оставляет без понятного регулирования и прозрачных процедур. Это и сам государственный аппарат, процедуры внутри правящей партии, отношения партийных чиновников с бизнесом. В любых сферах *гуаньси*-отношения служат тем же целям — перераспределению ресурсов в пользу связанной этими отношениями группы лиц. *Гуаньси* можно рассматривать и как форму коллективной лояльности начальнику/лидеру (не обязательно формальному), и как китайскую форму круговой поруки, которая может противостоять формальной административной структуре.

Отношения *гуаньси* существуют, как правило, за установленными процедурами делового оборота или официальных инструкций и правил. Например:

- начальник может рассчитывать, что подчиненный в нужный момент сделает больше работы, и сделает ее с гарантированным качеством (т.е. не подведет начальника);
- сократит нарушения и ошибки начальника;
- подчиненный может рассчитывать на продвижение по службе или другое вознаграждение от начальника (в обход формальных процедур или с их использованием).

Однако это не диадические отношения клиент-патрон, где у патрона нет обязательств перед клиентом, кроме добровольно взятых. *Гуаньси* можно отнести к китайской социальной матрице, в которой у каждого ее члена есть положение и обязательства перед другими членами и, главное, — лидером группы, формальным или неформальным начальником. К.Чен и С.Чен⁴ описывают *гуаньси* как культурно-специфичный китайский конструкт, в основе которого лежат неформальные партикуляристские отношения между начальником и подчиненным (формальным или реальным), связанными имплицитным психологическим соглашением следовать правилам *гуаньси*. Отношения характеризуются долгосрочностью, обоюдной преданностью, чувством долга. К. Чен и С. Чен обращают внимание на прагматичность этих отношений в решении практических вопросов с соблюдением принципа долгосрочной справедливости.

Отношения *гуаньси* несут на себе культурно-историческую специфику. Во-первых, это заложенные в конфуцианстве принципы уважения к знанию и должности, подчинения простолыдине аристократу, младшего старшему, устройства государства как семьи, где высшая власть принадлежит отцу, которому остальные подчиняются и оказывают уважение. Во-вторых, сильные коллективистские обычаи, берущие начало в общинном устройстве и семейной и территориальной клановости традиционного китайского общества. Род — это прежде всего взаимопомощь и корпоративизм, на которые опирается *гуаньси*. Сила рода это и его историческая репутация. Отсюда важное понятие «потери лица», как «красной черты», за которой происходит потеря статуса в иерархии в *гуаньси*.

«Сохранение лица» подразумевает, с одной стороны, гарантию требуемого (минимального) уважения и защиту от неловкой ситуации⁵, а с другой — удерживает от нарушения «правил семьи» (правил *гуаньси*). До сих пор родовые отношения в Китае очень сильны. И род в определенной мере гарантирует рамки, или правила, которые не будут нарушены его членом под угрозой «потери лица».

Тем не менее верность роду и представления о долге и чести в Китае далеко не совпадают с нравственными нормами, составляющими западную цивилизационную матрицу, принципами свободного рынка и открытого общества. Практика *гуаньси*:

- отрицает равенство всех перед законом или установленными правилами;

- отрицает равенство в праве на соискание и замещение должности;
- отрицает равенство в распределении вознаграждения за одинаковую работу;
- исходит из приоритета личных договоренностей над записанными в контракте;
- использует нерыночную силу в рыночных отношениях для повышения конкурентоспособности и прибыли.

Часто отношения *гуаньси* и группы, созданные с помощью этих связей, относятся к криминальным. Это не всегда так, и вступающие в *гуаньси* не всегда ставят своей целью действия за гранью закона. В то же время такие отношения представляют собой основу для nepотизма и коррупции⁶. Поэтому западный тип бизнеса, пришедший в Поднебесную, с одной стороны, пытается бороться с неформальными связями, возникающими на основе *гуаньси*, а с другой — ищет способы, как использовать положительные стороны этих отношений. Если бизнес прозрачен, то нет ничего плохого, что руководители выделяют удобных им (верных, добросовестных) подчиненных, с которыми у них налажены связи, полезные для бизнеса, и обеспечивают им служебный рост⁷. В свою очередь подчиненные больше доверяют таким руководителям и демонстрируют лучшие результаты⁸.

У отношений *гуаньси* имеется и другая область — отношения китайцев, делающих бизнес между собой и государством. В Китае сильны коллективистские начала и в бизнесе. Отношения *гуаньси* помогают деловой практике потому, что облегчают коммуникацию, а по отношению к государству они выступают в качестве коллективного инструмента защиты. Например, опросы, проведенные на достаточно репрезентативной выборке, о значении *гуаньси*-связей в бизнесе, показали, что средний уровень поддержки (более 64%) имеют следующие высказывания:

- Я всегда готов оказать услуги коллегам по бизнесу, когда бы они меня не попросили.
- Большинство бизнесов созданы посредством связей.
- Люди бизнеса должны действовать свободно, без вмешательства государства.
- Бизнес-отношения существуют, поскольку бизнесмены могут помогать друг другу противостоять остальному миру.
- Большинство предпринимателей в Китае, как мужчин, так и женщин, принадлежат к малым группам, которые помогают друг другу, чтобы преуспеть.
- Я и мои друзья выискиваем пути обхода государственного регулирования.
- Члены большинства бизнес-групп не стремятся поступать незаконно, однако могли бы так поступить, если это даст им преимущество.

Однако у *гуаньси* как коллективного инструмента самозащиты есть предел. Это не 100-процентная круговая порука. Например, высказывание «если коллега по бизнесу идет на обман при уплате налогов, и это станет известно властям, я мог бы солгать, чтобы помочь ему» поддержали только 36%, а 46% высказались «против»⁹.

Моделирование отношений

Наиболее интересным представляется бихевиористский подход с центральным мотивом частного интереса, который лежит в основе партикуляристских отношений на всех трех этапах: вступление в *гуаньси*-отношения; распределение ресурсов между начальником и подчиненным; выход из группы. Исследования показали, что китайские руководители могут выделять среди своих подчиненных тех, кто откликается на правила *гуаньси*¹⁰ и затем предлагать больше выгод, преимуществ, возможностей карьерного роста для тех, кто вовлекается в эти отношения дальше¹¹. Со своей стороны подчиненные, принявшие правила игры, демонстрируют большую преданность своим руководителям и демонстрируют большую эффективность работы¹².

В первом приближении решение о вступлении в подобный род отношений может быть выражено двумя условиями.

1. Выгоды V (Benefit) от вступления должны в ожиданиях перевешивать их текущее состояние $V(\text{future})/V(0) > 1$.

2. Само количество выгод в будущем может быть выражено через баланс выгод и издержек. Он складывается из того, чем придется пожертвовать (Cost), например, большим рабочим временем или отказом от других перспектив, плюс выгодами, которые лицо, вступающее в *гуаньси*, получает сразу $V(1)$. А также некими выгодами $V(\text{future})$ и издержками $\text{Cost}(\text{future})$, которые могут нести эти отношения в перспективе. Эти два последних параметра носят ожидаемый вероятностный характер. Но, очевидно, их величина будет зависеть от степени вовлеченности K (engagement) в отношения и дела группы, которые предлагаются начальником и принимаются подчиненным. Во всяком случае, лицо, вступающее в отношения, надеется их контролировать. Таким образом:

$$V(\text{future}) = V(1) - \text{Cost} + K \times V(\text{future}) - K \times \text{Cost}(\text{future}).$$

Эмпирические исследования также показали, что качество личных отношений может улучшаться или ухудшаться из-за положительных или отрицательных инцидентов, которые происходят при взаимодействии¹³.

В настоящий момент известны несколько психологических подходов к моделированию отношений *гуаньси*. Категориальный подход рассматривает *гуаньси* с точки зрения прямых партикулярных связей между двумя лицами. При этом лица относятся к различным категориям: члены семьи, близкие люди, незнакомцы. Категориальные связи имеют приоритет и детерминируют все отношения. А сами категории имеют неизменную иерархию¹⁴. Категориальная шкала *гуаньси* предполагает восемь связеобразующих категорий: родственник, однофамилец, земляк, бывший одноклассник, бывший коллега, бывший учитель/студент, бывший начальник/подчиненный, бывший сосед¹⁵. Минусом данного подхода является инвариантность отношений вне зависимости от ситуации.

Однако *гуаньси* — это динамическая система, в которой у сторон есть представление о правилах, пусть невербальных, а «категория» противоположной стороны может рассматриваться как коэффициент повышающий доверие, гарантирующий надежность данной связи. Бывший одноклассник, бывший коллега, бывший начальник/подчиненный — слово бывший является ключевым. То есть человек, проверенный временем и отношениями. Реальная жизнь — открытая динамическая недетерминированная система с неограниченным числом сценариев.

Категориальный подход мало говорит нам о целеполагании и основаниях, на которых возникают отношения, хотя и может быть использован для моделирования ограниченного числа ситуаций. Но категории не могут детерминировать действия акторов, как дипломатический протокол. Более того, традиционное китайское общество уже довольно сильно трансформировалось, в крупных городах родственные связи имеют меньший вес, чем в деревне. Исследование, проведенное в Гонконге, показало, что семейные узы с далекими родственниками настолько ослабевают, что не могут быть основой для *гуаньси*¹⁶. А дружеские узы могут быть сильнее семейных, все зависит от качества отношений¹⁷.

В динамическом подходе исследовались однокомпонентная и трехкомпонентная модели *гуаньси*. Однокомпонентная модель рассматривает в качестве системообразующего социальное взаимодействие между начальником и подчиненным вне работы¹⁸. Модель исходит из того, что особую роль в отношениях играет эмоциональная связь (отношения больше, чем работа, они существуют и во внерабочее время). Можно признать сильную искреннюю преданность сильным эмоциональным чувством, но если в результате этих отношений перераспределяются какие-то ресурсы и выгоды, то это довольно нетвердое основание для анализа *гуаньси*.

Во-вторых, однокомпонентная модель не делает разницы между эмоциональной привязанностью органической и инструментальной, т.е. демонстрируемой подчиненным начальнику именно потому, что последний хочет ее видеть.

Но главное, нет ответа на вопрос, зачем подчиненный вступает в особые отношения со своим руководителем? Чем отношение акцептора (начальника) к донору (подчиненному) в однокомпонентной модели *гуаньси* отличается от других форм социального взаимодействия: покровительства, членства в партии, синдикате или кассе взаимопомощи.

Трехкомпонентная модель считается более разработанной и детальной. Она исходит из наличия¹⁹ в структуре *гуаньси*, во-первых, эмоциональной привязанности, не обусловленной материальными выгодами и даже готовностью помогать и следовать за руководителем; во-вторых, включенностью в личную жизнь, под которой подразумевается знакомство с семьей и участие в общих мероприятиях за пределами работы; в-третьих, почтением к руководителю, преданностью — через социализацию с ним, через признание авторитета и веру подчиненного в справедливое обращение начальника.

В развитии трехкомпонентной модели работа Y. Chen²⁰ ставит целью построить шкалу для измерения *гуаньси*, имеющую психометрическую поддержку. Концептуализируется предположение, что между начальником и подчиненным, с одной стороны, существуют «контрактные отношения» — своего рода рыночный договор между донором и властным акцептором, подразумевающий, что именно отдаст донор и что получит от акцептора взамен. А с другой стороны, в паре начальник — подчиненный устанавливаются неформальные отношения подобно тем, что в семье существуют между старшими и младшими со взаимными обязательствами. Это органично для Китая, где семья является моделью отношений в любом социальном домене²¹. Семейный коллективизм определяется как совокупность ценностей, убеждений, поведенческих норм, которые принимаются в разных сферах жизни, включая отношения вышестоящего и нижестоящего лица²².

В попытке ухватить психологическую природу этих отношений было выяснено отношение респондентов к ряду высказываний, отражающих, по мнению авторов, ситуативные проявления *гуаньси*. Изначальную основу составили 265 высказываний, предложенные 23 студентами МВА, чей средний возраст составлял 27,4 лет и стаж работы 3,5 года. Из данного массива оставили 113 высказываний, а потом отобрали 24, которые респонденты должны были оценить по 6-балльной шкале, от «совершенно не согласен» до «совершенно согласен». Их предложили оценить 386 работникам компаний из двух промышленно развитых городов Китая. Из-за противоречивости формулировок, неоднозначности ответов, возможности интерпретаций отбросили половину из 24. Оставшиеся 12 высказываний, разделенные по трем компонентам, были следующими:

Эмоциональная привязанность.

1. Мой руководитель и я всегда делимся мыслями, мнениями и чувствами относительно работы и жизни.
2. Я чувствую себя легко и комфортно, когда я общаюсь с моим начальником.
3. Я буду переживать и сожалеть, если мой руководитель решит перейти на работу в другую компанию.
4. Если у моего руководителя возникнут проблемы в личной жизни, я сделаю все возможное, чтобы помочь ему.

Включенность в личную жизнь.

1. Мой начальник мог бы попросить меня помочь ему в каких-то семейных делах.
2. Во время праздников мы с начальником вполне можем поговорить по телефону или навестить друг друга.
3. После работы мы вместе с руководителем можем поужинать вместе или посвятить время развлечениям, которые выходят за рамки рабочих отношений.

4. Я знаком с членами семьи моего руководителя и поддерживаю с ними личный контакт.

Почтение к руководителю.

1. Я готов подчиняться своему начальнику безоговорочно.

2. Если я в какой-то момент и не согласен с моим руководителем, то все равно поддержу его решения.

3. Я готов отказаться от своих целей, чтобы цели руководителя были выполнены.

4. Я готов пожертвовать своими интересами, чтобы следовать интересам руководителя.

С этими высказываниями согласилось наибольшее число опрошенных, и степень согласия была наивысшей. Y.Chen приходит к выводу, что трехкомпонентная модель лучше согласуется с фактами, чем однокомпонентная и категориальная. И эта трехкомпонентная шкала вполне пригодна для измерения такого конструкта, как *гуаньси*.

Делается вывод, что *гуаньси* — это своего рода форма псевдосемейных отношений, которые могут меняться в зависимости от качества отношений руководитель — подчиненный. И эта переменная трансформируется от контрактной основы — «экономических отношений обмена» подчиненного с начальником — в коммунальные отношения, основанные на «общедолевом» пользовании / распределении, которое устанавливается властным актором (руководителем). Два компонента *гуаньси* — эмоциональная привязанность и включенность в личную жизнь — отражают «общедолевое» пользование / распределение. А третий компонент, «почтение к руководителю», отражает значение власти в отношениях руководитель — подчиненный, характерных для коллективистских культур с большой дистанцией от власти закона.

Соотношение личного интереса и традиционных норм в *гуаньси*

Первое замечание относительно трехкомпонентной модели состоит в том, что и сам источник высказываний, предлагаемых Y. Chen для опроса, и дальнейшая их фильтрация несут печать субъективизма. Если конвергентная и дискриминантная валидность формально проверку проходят, то содержательная валидность неочевидна. Как уже отмечалось, подчиненные могут демонстрировать вовлеченность в жизнь руководителя и эмоциональную привязанность именно потому, что последний хочет их видеть. То есть они будут не органическими, а инструментальными характеристиками, которые данная модель не учитывает.

Замечание второе. Нет свидетельств того, что респондентов спрашивали именно о *гуаньси*. Они могли просто отвечать на вопросы об отношениях начальника с подчиненным.

Третье замечание. Авторы сначала собирались ввести в модель четвертый параметр, так называемый параметр LMX (Leader — member exchange), который как раз и характеризует главное в отношениях между подчиненным и начальником — сделку (договор по умолчанию), в результате которой подчиненный надеется улучшить свое положение, в том числе материальное. А руководитель получает подчиненного, который не просто работает на компанию или государство, а лично обязан ему и имеет обязательства перед ним.

Однако в работе делается вывод, что *гуаньси* лучше всего представлен тремя факторами, и нет необходимости тестировать другие альтернативные модели, которые включали бы LMX. Y. Chen сообщает, что в процессе выработки утверждений, которые затем использовались в опросе, «высказывания участников часто содержали мысли о связи *гуаньси*-отношений с продвижением по службе, важными заданиями, наградами, частыми похвалами, привилегированными льготами и другими выгодами. Но такие проявления *гуаньси*-отношений могли бы подтвердить их существование, но не помо-

гают понять настоящую природу этих отношений»²³. Это означает, что психологизм этих отношений был поставлен над причинно-следственной связью. Ведь, на самом деле, выгоды (бенефиции) *гуаньси*-отношений являются не следствием, а настоящей причиной их возникновения. А преданность и служение начальнику как фиксируемый паттерн *гуаньси* могут рассматриваться параллельно с частным интересом, лежащим в основе. Для начальника проявление их может служить дополнительной гарантией надежности подчиненного. Для подчиненного это неотъемлемая часть конструкта *гуаньси*, по сути, традиция.

Несомненно, аргументы, которые используют сторонники трехкомпонентной модели, заслуживают внимания. Модель *Leader — member exchange* создана для свободного легального рынка труда, имеет дело только с рабочими (служебными) отношениями²⁴, в то время как *гуаньси* идет дальше, подразумевая, что начальник и подчиненный находятся в рамках социального обмена и взаимодействия за пределами работы.

Хотя и *гуаньси*, и LMX основаны на социальном обмене²⁵, модели отношений у них разные и принципы взаимной выгоды тоже. Модель отношений в теории LMX подразумевает «равенство при согласовании», она основана на справедливом обмене на рынке труда — производственная отдача (усилия подчиненного), с одной стороны, с другой — вознаграждение от руководителя. А *гуаньси* подразумевает «коллективное долевое участие» ради провозглашаемых руководителем общих целей, при личных обязательствах подчиненного, основанных на доверии между всеми участниками группы. Но это совершенно не значит, что в *гуаньси*-отношениях стороны лишены свободы вступить в отношения и выходить из них, если их положение не соответствует целям.

Именно этот «традиционный компонент» отношений руководитель — подчиненный в Китае (подчинение начальнику, семейная модель социальной жизни с правом главы семьи властвовать) дает, наоборот, больше оснований говорить о значении личного интереса и распределяемых ресурсов. По сравнению с западным рынком, зарегулированным правовыми нормами, с прозрачными процедурами менеджмента, на китайском рынке руководители имеют больше свободы в манипуляции ресурсами и могут серьезней влиять на жизнь сотрудников различными способами²⁶. Рынок труда в Китае тоже не настолько развит и свободен, чтобы, потеряв работу по воле начальника, легко найти другую без особых потерь. И с этой точки зрения хорошие личные отношения с руководителем могут иметь материальное измерение. Лояльность подчиненного, оцененная руководителем, положительно связана с карьерным ростом и отрицательно — с необходимостью искать новую работу.

Китайская специфика состоит в том, что ресурс, которым начальник рассчитывается с подчиненным, может быть не только материальным. В традиционно иерархичном китайском обществе огромное значение играют статусы. Воспринимаемое высокое качество отношений с начальником может повысить гордость и самооценку сотрудников, что, в свою очередь, убедит в справедливости процедур, проводимых в группе²⁷. Таким образом, происходит обмен лояльности подчиненного на ресурсы, которыми распоряжается начальник, справедливость этого обмена создает положительную связь в отношениях начальник — подчиненный и усиливает вовлеченность сторон в сделку.

Аналогичным образом иерархические связи работают не только в *гуаньси*. В разных культурах есть подобные неформальные отношения обмена услуг, влияния, ведущие к взаимной выгоде. Там другие традиции и другая психология, но основа та же — личный интерес.

Так, в арабских странах практика неформального взаимодействия с ключевыми фигурами на высоких позициях в личных интересах получила название *wasta*, что может быть переведено: «кого ты знаешь», или посредничество. Связи персонализированы и часто основаны на родственных или близких дружеских отношениях²⁸. *Wasta* в большей степени «непотизм», чем *гуаньси*, но суть та же — только через личные отношения мож-

но добиться каких-то существенных выгод. Наибольшее значение и распространение *wasta* имеет в Иордании, Саудовской Аравии и других монархиях Залива²⁹. Однако *wasta* чаще упоминается при получении разрешений от государства, назначении на должность. И в меньшей степени, чем *гуаньси*, связана с коллективизмом.

Использование связей или влияния в Латинской Америке имеет несколько названий. В Чили это *pituto*, в Бразилии — *pistolão* и *jeitinho* (проньрливость). *Jeitinho* релевантно не просто услуге, помощи, протекции, а некоей выгоде, которую законно не получишь. Это устойчивая особенность поведения, характерная для представителей различных сегментов общества Бразилии³⁰. Кроме того, для Латинской Америки эти отношения строятся на более равной основе («услуга за услугу»). Хотя, в отличие от *гуаньси*, сделка не подкрепляется серьезными гарантиями (за стороны не отвечает община, группа), отношения могут быть и кратковременными, ситуативными. *Гуаньси* подразумевает, что помощь будет предоставлена именно тогда, когда она необходима. А в *jeitinho*, например, таких коллективных гарантий нет. Но общее правило одно: оказывая услугу, актор инвестирует в себя, а когда просит, то получает дивиденды от тех ресурсов, которыми поделился, либо сам берет эти ресурсы в долг.

Аналогом *гуаньси* может считаться «блат» — тип отношений, распространенный в СССР. Но «блат» имел в советской реальности только утилитарную функцию получения ресурсов и их обмена через связи и знакомства в отсутствие рыночных механизмов. По сравнению с *гуаньси*, в этих отношениях не было значительной личностной включенности³¹, ответственности или внешней обусловленности. В них можно было легко вступить и легко выйти. В современной России они редуцированы, с одной стороны, до обыкновенного nepотизма, понимаемого как обычай между родственниками, а с другой — до коррупционных цепочек, живущих по законам криминальных сообществ.

Отношения, направленные на получение материальных и нематериальных ресурсов через личные связи, есть также в Германии (*vetternwirtschaft*), Турции (*destek*), Великобритании (*pulling strings*), Польше (*plecy*).

Кросс-культурный подход к анализу неформальных отношений начальник — подчиненный

П. Смит с соавторами³² провел кросс-культурное исследование в пяти странах и установил, что различные модели фаворитистских отношений схожи с *гуаньси*. Российские исследователи Л. Григорян и Н. Лебедева также нашли на примере пяти стран (Сингапура, Саудовской Аравия, России, Великобритании, Бразилии) культурно-универсальную взаимосвязь между компонентами неформальных отношений и организационной лояльностью, возникающей в трудовых отношениях³³.

За основу была взята трехкомпонентная модель *гуаньси*. Результаты социально-психологического опроса и подтверждающий факторный анализ показали: во всех пяти культурных группах структура неформальных связей повторяет китайскую модель *гуаньси*.

Но были выявлены и культурные отличия. Например, в шкале «Почтение к руководителю» относительно «очень китайского» утверждения «Даже не соглашаясь с начальником, я бы поддержал его решения» не было совершенно никакого единства в оценках. Бросается в глаза, что для Великобритании «вовлеченность в личную жизнь» начальника ниже, чем для Бразилии, а для Бразилии ниже, чем для Сингапура. В целом, все три компонента — эмоциональная привязанность, вовлеченность в личную жизнь и почтение к руководителю — возрастают от стран с индивидуалистской культурой к странам с коллективистской организацией общества.

Нельзя исключать и то, что расширение участия в личной жизни «руководителя» может ослаблять бенефициарную отдачу после какой-то черты. Подчиненные могут чув-

ствовать, что, став «родственниками», не получают по справедливости заслуг из единственного соображения начальника: зачем платить больше «членам семьи».

Еще одно отличие, подчеркивающее коллективистскую и семейственную структуру *гуаньси*, от прочих: в более индивидуалистических культурах количество связей у одного актора в группе в среднем 2–3, а в *гуаньси* 5–7–9.

Таким образом, если эндогенные, культурно-специфичные модели неформальных связей имеют общий базис, и базис этот, распределение ресурсов на основе личных связей, экономический, то, возможно, экономический подход может объяснить больше, чем психологический. Более того, экономический подход может открыть дверь для анализа к другим группам связей и цепочкам отношений, которые ранее не рассматривались как особые культурно-специфические конструкторы. Например, систему взаимодействия лоббистов и политиков, основанную на обмене законодательного ресурса политиков на взносы в избирательные кампании со стороны групп специальных интересов. Также экономический подход может быть использован при рассмотрении процессов циркуляции в элитах — кооптации и филтрации.

Рациональное экономическое поведение подразумевает стремление индивидуума получить максимальный результат при минимальных затратах в условиях ограниченности используемых возможностей и ресурсов. Выигрывает тот, кто ведет себя рационально, и проигрывает тот, кто не придерживается рационального поведения³⁴. В случае неформальных отношений их культурный контекст и будет определять рациональность. Например, поддержание множества связей, получение личных выгод через коллективные интересы и будет рациональным поведением для *гуаньси*.

Рациональность подразделяют на:

– полную (максимум выгоды при минимуме затрат, предполагает исчерпывающую информацию для принятия решений);

– ограниченную рациональность (отсутствие полноты информации, или возможности ее обрабатывать). В этом случае человек стремится к реализации наилучшего варианта, не имея всей полноты информации или способности ее обработать. Решения принимаются на основе интуиции³⁵;

– органическую рациональность (решение принимается с соблюдением формальных и неформальных правил поведения)³⁶.

Ф. Хайек указывает, что взаимодействие людей рационализируется формальными и неформальными правилами поведения, сложившимися эволюционным путем институтами человеческого общества.

Именно органическая рациональность характерна для особых специфических отношений между начальником и подчиненным (старшим и младшим, патроном и клиентом), где нет контрактов с гарантиями, нет писаных правил, нет ясных перспектив, и расчета выгод и издержек.

Тем не менее речь идет о сделке, об обмене ресурсами, и представляется важным рассмотреть условия заключения сделки, соблюдения сделки, выхода из сделки. К. Чен и С. Чен³⁷ также выделяют три стадии создания отношений, где третья — прагматичное использование в решении проблем с соблюдением принципа долгосрочной справедливости (или несоблюдения, что может вести к разрыву).

Что такое «прагматичное использование» и «долгосрочная справедливость»? Первое означает, что в результате прагматичного подхода выгоды станет больше, чем было на момент принятия решения. То есть, состояние дел в перспективе улучшится (иначе, зачем что-то менять). Второе: такие психологические и эмоциональные характеристики *гуаньси*, как «справедливость», «преданность», «верность», означают совершенно конкретную вещь — выполнение условий соглашения. В *гуаньси* принято считать выполнение правил имплицитным, т.е. гарантированным самой природой этих отношений.

Но при научном подходе мы не должны исключать никаких возможностей и основывать любой сценарий на рациональных отношениях.

На начальном этапе t (0–1), еще до вступления в сделку, происходит выделение «своих» и «не своих» людей. Очевидно, что инициатива может исходить как сверху, так и снизу. В качестве критерия доверия будут рассматриваться и место происхождения / обучения, имя / родственные связи и другие категориальные маркеры. Но они являются для начальника только ориентирами в поиске. «Своим» будет тот, кто согласится действовать в обход легальных процедур (или установленных администрацией, государством) при другом обязательном условии — возникновении выгоды для обеих сторон. То есть легальность процедуры (+L1) в следующей точке времени должна поменять знак (-L2), а бенефиции возрасти ($B1 < B2$).

Если это не случайное стечение обстоятельств, и кооптируемый проходит проверку на отношение к правилам *гуаньси* — готовность действовать в обход прописанных процедур с обоюдной выгодой — стороны могут взаимодействовать подобным образом дальше. На этапе t (1–2) их решение будет описываться представленной ранее формулой:

$$B(2) = B(1) - \text{Cost} + K \times B(2) - K \times \text{Cost}(2).$$

Понятно, что вторая сторона в диадических отношениях будет иметь точно такой же свой баланс выгод и издержек. А развитие отношений (можно выделить еще испытательный срок, или проверку) будет описываться коэффициентом вовлеченности — K (engagement). Вовлеченность, разумеется, требует добровольности согласия младшего (донора) действовать на условиях старшего (акцептора). Эта степень отражает силу поддержки и важность услуг, которые подчиненный готов предложить руководителю. Степень вовлеченности (или продвижение в структуре *гуаньси*) означает большие права при распределении благ, но не означает гарантий как самих добытых благ, так и причитающейся доли. Право наделения (распределения) имеет властный актор-начальник, а подчиненный находится к нему в положении принимающего условия (в *гуаньси* — как члена семьи к главе семьи).

В формуле согласия может быть также отражена готовность разделить коллективные издержки (убытки) и поделиться частью будущих выгод (результатов труда), которые могут не иметь ничего общего с зарплатной ведомостью.

На этапе t (2–3) может возникнуть ситуация, предшествующая выходу из отношений, когда выгоды от сохранения отношений уменьшились — $B(3) < B(2)$. То есть:

$$K \times B(3) - K \times \text{Cost}(3) < K \times B(2) - K \times \text{Cost}(2).$$

В момент времени t (3) выгоды станут меньше, чем в момент t (2). Но, кроме логичного разрыва отношений, может сложиться ситуация, когда одновременные издержки Cost от разрыва будут больше тех, что ожидаются при сохранении отношений. Значит, выход из отношений может не произойти. Это своего рода цугцванг, принуждение к отказу от хода. В том числе из-за угрозы «потери лица».

К вопросу о специфике *гуаньси*, о том, что исключительность этого рода связей не концептуализируется в рамках экономического подхода (или Leader — member exchange в широком смысле) и можно ли *гуаньси* воспринимать как частный случай более общих закономерностей. Во-первых, мы не имеем дело с константой *гуаньси*. Это, действительно, культурный паттерн, существующий в определенных социальных доменах, который имеет свойство постоянно меняться и принимать формы новых институтов и социальных структур. Влияние его может снижаться в одних социальных доменах и появляться в других в измененных форматах и практиках³⁸.

Во-вторых, структура коллективистских групп *гуаньси* и правила, на которых они основаны, служат одному — гарантиям. Ни одна организованная группа, вовлеченная в любой процесс (даже спортивный), не может обойтись без соблюдения правил сторонами. Коллективность, общинность *гуаньси*, незыблемость правила «подчиненный предан руководителю, а руководитель является защитником подчиненного», рас-

ширение «родственных» отношений за счет людей, которые не являются родственниками — фамилизация, или панфамилизация³⁹, которая выступает важной частью *гуаньси* — все это служит укреплению связей внутри группы, а значит — гарантиям. Кстати, подобным образом на Руси «крестный» становился человеком, связанным с семьей, почти родственником. Совместное участие в религиозном таинстве создавало гарантии негласного союза.

Иностранец не сможет иметь полноценных *гуаньси*-отношений, потому что предоставлен самому себе и, следовательно, волен поступать так, как ему заблагорассудится. В отличие от китайца, который принадлежит еще и своему роду, связан ответственностью и с живущими, и с умершими, и теми, кто еще будет рожден. Метафизические концепции имеют совершенно физическую цену, если стороны в них верят.

Но одной веры недостаточно. Нужны видимые подтверждения. Взятые в основу трехкомпонентной модели «эмоциональная привязанность» к начальнику, «включенность в его личную жизнь» и «почитание» являются ритуальными индикаторами лояльности подчиненного. Это демонстрируемое подчиненным проявление *гуаньси* (может быть искренним или нет) отражает лишь внутреннее содержание *гуаньси*, а по сути — соблюдение одного из правил. Конечно, нельзя исключать, что связи в *гуаньси* могут быть и иррациональны. Если люди становятся по-настоящему близки, между ними могут возникнуть и нематериальные привязанности. Но такие отношения, как дружба, любовь — когда один человек чувствует перед другим нематериальный долг — тема отдельного исследования. Трудно представить, что подчиненные находятся в таких отношениях *гуаньси* с руководителем какого-нибудь китайского бизнеса.

Однако, если взглянуть на *гуаньси* без идеализации, то можно поставить рядом другие модели коллективных отношений, по сути, так же основанных на вере в принципы общинной справедливости и требующих от своих членов следования ритуалам этой веры. Например, советский «колхоз» — форма идеологической организации труда с идеологически справедливым распределением его результатов, которая на самом деле являлась подневольной трудовой мобилизацией в интересах правящего партийного аппарата (как в СССР, так и в Китае).

Внутри «коллективного хозяйства» происходила многоступенчатая фильтрация и выделение людей, которые лучше других усваивали не только внешнюю обрядовость «колхозной жизни», но и неписанные правила начальник — подчиненный в партийно-хозяйственной системе. Почти бесплатный труд требовался системе, а начальнику требовалось окружить себя подчиненными, лояльными и способными исполнять функции, в которых особенно нуждался начальник. В свою очередь, он их приближал и кооптировал в «колхозную» элиту. А дальше матрица отношений воспроизводила сама себя на всех уровнях партийно-хозяйственной системы. Подчиненный (донор) должен был принимать чужие риски в обмен на протекционизм. Не допускать утечки информации, которая может повредить интересам начальника (акцептора). Принимать ответственность за ошибки членов группы с более высокими статусами в иерархии. И главное — не капитализировать результаты своего труда («не тянуть одеяло на себя»), а согласиться на распоряжение ими начальником (акцептором). Другими словами, проявить готовность разделить как коллективные издержки (убытки), так и результаты своего труда, в обмен на продвижение в иерархии. Перспектива нового статуса — социальный лифт, один из механизмов кооптирования в управленческую элиту.

Можно отметить и другую сторону «колхозной» модели. Если существуют особые отношения между начальником и подчиненным (с вовлеченностью в личную жизнь, эмоциональной привязанностью, уважением), то подчиненному будет труднее требовать у руководителя вознаграждения. А руководителю будет легче заменить материальное вознаграждение каким-то другим, например, морально, общественно, идеологически значимым. Подобные отношения мы находим и в *гуаньси*, где начальники тоже могут ис-

пользовать эмоциональную вовлеченность, дружескую эмпатию, чтобы сделать из подчиненных преданных солдат⁴⁰.

* * *

Итак, китайский конструкт *гуаньси* может рассматриваться и как эмоционально психологические связи между людьми, и как определенная социальная структура со специфическими правилами, действующая в интересах ее членов. Особые отношения, используемые для получения выгод между индивидуальными акторами, существуют во многих культурах. Там, где индивидуализм является распространенной нормой поведения, индивидуум действует, как самостоятельный актор. В более коллективистских обществах акторы видят пользу от действий через групповые формы (*гуаньси*). В Китае благоприятную почву для неформальных связей создает слабая правовая инфраструктура и неуважение к договорному праву. Включенные в *гуаньси* акторы следуют обязательствам, т. к. нарушение несет за собой издержки. Механизм *гуаньси* («сохранение лица», обмен благ, услуг и информации) аналогичен системе неформальных отношений, известных в других культурах, где групповые или индивидуальные акторы выступают брокерами на рынке власти с целью распределения и перераспределения различных ресурсов. Подобные особые отношения между групповыми акторами на административном и политическом рынках в европейских странах давно известны как *logrolling*⁴¹.

Таким образом, у различных моделей неформальных связей есть общий базис. Этот базис — частный интерес, который культурно универсален и определяется выгодами и издержками. Механизм гарантий и справедливого распределения меняется от одной эндогенной матрицы к другой. Рассмотрение действий индивидов через баланс экономических интересов делает более информативным моделирование механизма *гуаньси* по сравнению с психологическим подходом.

Дальнейшим развитием моделирования конструктов, подобных *гуаньси*, мог бы стать переход от бихевиаристско-экономической модели к модели коллективной игры с правилами, нарушение или соблюдение которых отражается на счете. При том, что судьей в игре является сильная сторона, а один из мотивов слабой — соблюдение справедливости относительно установленных правил.

В то же время китайская система неформальных отношений представляет собой скелет социальной стабильности. Исследование взаимодействия актора-руководителя с актором-подчиненным и функционирование самой системы *гуаньси* могло бы обогатить теорию развития и кооптации элит. Западная проблема отмирания и циркуляционной смены элит в китайском случае решается через социальное воспроизводство строительного материала для элиты. Другой социальный материал в Китае не выживает.

-
1. Yi, L. and Ellis, P. Insider-Outsider Perspectives of Guanxi // *Business Horizons*, 2000, 43(1): 25–31. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768130087384X>; Wong, Y.H. and Chan, R.Y. Relationship Marketing in China: Guanxi, Favouritism and Adaptation // *Journal of Business Ethics*, 1999, 22(2): 107–18. URL: http://www.academia.edu/13907098/Relationship_marketing_in_China_Guanxi_favouritism_and_adaptation.
 2. Hong, W. and Speece, M. Sales Force Development in China, *Journal of International Selling and Sales Management*, 1998, 4(1): 3–20; Tsang, E. Can “Guanxi” be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China? // *The Academy of Management Executive*, 1998, 12(2): 64–73. URL: https://www.jstor.org/stable/4165458?seq=1#page_scan_tab_contents; Luo, Y. ‘Guanxi: Principles, Philosophies and Implications’, *Human Systems Management*, 1997, 16(1): 43–52.
 3. Guthrie D. *The Declining Significance of Guanxi in China’s Economic Transition*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. (Возможно, автор воспроизводит трактовку англоязычного оригинала)

- нала. В прямом переводе с китайского *гуаньсисюэ* означает «науку о связях», но никак не коррупцию. — *Прим. ред.*)
4. *Chen X.P., Chen C.C.* On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development // *Asia Pacific Journal of Management*. 2004. № 21. P. 305–324.
 5. *Lin T. W.*, *Business Strategy and Guanxi Business Strategies*, PhD Marshall Review, Volume 2, May 4, 2004.
 6. *Dunfee, T. W., & Warren, D. E.* Is guanxi ethical? A normative analysis of doing business in China // *Journal of Business Ethics*, 2001, 32(3): 191–204.
 7. *Cheng, B.S., Farh, J.L., Chang, H.F., Hsu, W.L.* Gunaxi, zhongcheng, competence and managerial behavior in the Chinese context. *The Journal of Chinese Psychology*, 2002, 44(2). P. 151–166; *Law K.S., Wong C.S., Wang D., Wang L.* Effects of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation // *International Journal of Human Resource Management*, 2000, V. 11. P. 715–730.
 8. *Lin, M.* The effects of supervisors' differential guanxi on leadership behaviors and effectiveness. Unpublished Master's thesis, National Zhongshan University, Taipei, 2002.
 9. *Wright, P., Szeto, W.F., Cheng, L. T.W.* Guanxi and professional conduct in China: a management development perspective // *Int. J. of Human Resource Management*, 13:1 February 2002. P. 166–167, URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan007386.pdf>.
 10. *Cheng, B. S., Farh, J. L., Chang, H. F., & Hsu, W. L.* Gunaxi, zhongcheng, competence and managerial behavior in the Chinese context // *The Journal of Chinese Psychology*, 2002. 44(2). P. 151–166.
 11. *Law K.S., Wong C.S., Wang D., Wang L.* Effects of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation // *International Journal of Human Resource Management*, 2000, V. 11. P. 715–730.
 12. *Lin, M.* The effects of supervisors' differential guanxi on leadership behaviors and effectiveness. Unpublished Master's thesis, National Zhongshan University, Taipei, 2002.
 13. *Chen, X. P., Peng, S.* Guanxi dynamics: Shifts in the closeness of ties between Chinese coworkers. *Management and Organization Review*, 2008, 4. P. 63–80.
 14. *Tsui A.S., Farh J.L.* Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context // *Work and Occupations*. 1997. V. 24. № 1. P. 56–79. URL: <http://wox.sagepub.com/content/24/1/56>.
 15. *Farh J.L., Tsui A.S., Xin K., Cheng B.S.* The Influence of Relational Demography and Guanxi // *Organization Science*. 1998. V. 9. P. 471–498.
 16. *Chow, I.H., Ng, I.* The characteristics of Chinese personalities (Guanxi): Evidence from Hong Kong // *Organizational Studies*, 2004, 25(7). P. 1075–1093.
 17. *Yang, C.F.* A critical review of the conceptualization of guanxi and renqing. In: C.F. Yang (Ed.) *The interpersonal relationship, affection, and trust of the Chinese: From an interactional perspective*, Taipei: Yuan Liou Publishing, 2001. P. 3–26.
 18. *Law K.S., Wong C.S., Wang D., Wang L.* Effects of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation // *International Journal of Human Resource Management*, 2000, V. 11. P. 715–730.
 19. *Chen, X. P., Peng, S.* Guanxi dynamics: Shifts in the closeness of ties between Chinese coworkers. *Management and Organization Review*, 2008, 4. P. 63–80.
 20. *Chen Y., Friedman R., Yu E., Fang W., Lu X.* Supervisor-Subordinate Guanxi: Developing a Three-Dimensional Model and Scale // *Management and Organization Review*. 2009. № 5. P. 375–399.
 21. *Fiske, A. P.* The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 1992, 99(4): 689–723.
 22. *Yang, C. F.* Familism and development: An examination of the role of family in contemporary China Mainland, Hong Kong, and Taiwan. In D. Sinha & H. S. R. Kao (Eds.). *Social values and development: Asian perspectives*: Thousand Oaks, CA: Sage. 1988. P. 93–123.
 23. *Chen Y., Friedman R., Yu E., Fang W., Lu X.* Supervisor-Subordinate Guanxi: Developing a Three-Dimensional Model and Scale // *Management and Organization Review*. 2009. № 5. P. 382.
 24. *Law K.S., Wong C.S., Wang D., Wang L.* Effects of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation // *International Journal of Human Resource Management*, 2000, V. 11. P. 715–730.
 25. *Fiske, A. P.* The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 1992, 99(4). P. 689–723.

26. *Hui, C., Lee, C., Rousseau, D.M.* Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality // *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89. P. 311–321.
27. *Tyler, T. R.* Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 67(5): 850–863. URL: <http://psycnet.apa.org/record/1995-09388-001>.
28. *Cunningham R.B., Sarayrah Y.K.* Wasta: The Hidden Force in Middle Eastern Society. Westport, CT: Praeger, 1993.
29. *El-Said, H., McDonald F.* Institutions and joint ventures in the Middle East and North Africa. In: H. El-Said & K. Becker (Eds.) *Management and international business issues in Jordan* (65–83), Binghamton, NY: Haworth, 2001.
30. *Duarte F.* Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts // *Organization*. 2006. V. 13. P. 509–528; *Barbosa N. L.*, The Brazilian jeitinho: An exercise in national identity / *The Brazilian puzzle* // Eds. D. Hess, R. Da Matta. New York: Columbia University Press, 1995.
31. *Batjargal B.* Network Triads, Transitivity, Referral and Venture Capital Decisions in China and Russia // *Journal of International Business Studies*. 2008. V. 38. P. 998–1012; *Batjargal, B., Liu M.*, Entrepreneurs' Access to Private Equity in China: The Role of Social Capital // *Organization Science*. 2004. № 15. P. 159–173; *Michailova, S., Worm, V.*, Personal Networking in Russia and China: Blat and Guanxi. Copenhagen Business School Working Paper 15–2002, 2003.
32. *Smith P.B., Torres C., Leong C-H., Budhwar P., Achoui M., Lebedeva N.* Are indigenous approaches to achieving influence in business organizations distinctive? A comparative study of guanxi, wasta, jeitinho, svyazi and pulling strings // *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. V. 23. № 2. P. 333–348. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.561232>.
33. *Григорян Л.К., Лебедева Н.М.* Кросс-культурное исследование роли неформальных связей в формировании организационной лояльности // *Экспериментальная психология*. 2014. Т. 7. № 2. С. 128–147.
34. *Дуглас Н.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики, Издательский дом: Фонд экономической книги «Начала», 1997.
35. *Simon A. H.* Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T.Ely Lecture // *American Economic Review*, May 1978. V. 68. No. 2. P. 1–16. URL: <http://www2.econ.iastate.edu/tesfatsi/RationalityAsProcessAndProductOfThought.ElyLecture1978.HSimon.pdf>.
36. *Хайек Ф.А.* Парубная самонадеянность. Ошибки социализма, *Новости при участии Catallaxy*, 1992. С. 53–55.
37. *Chen X.P., Chen C.C.* On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development // *Asia Pacific Journal of Management*. 2004. № 21. P. 305–324.
38. *Yang M. M.* The resilience of guanxi and its new deployments: A critique of some new guanxi scholarship // *China Quarterly*, 2002, 170: 459–476. URL: http://www.academia.edu/3349535/_The_Resilience_of_Guanxi_and_its_New_Deployments_A_Critique_of_Some_New_Guanxi_Scholarship_in_China_Quarterly_June_2002_
39. *Yang, K. S.* Chinese social orientation: From the social interaction perspective. In K. S. Yang & A. B. Yu (Eds.) *Chinese psychology and behaviour*: 87–142. Laurel, Taipei: Kew Gong Book. 1992.
40. *Shih C. T., Lin C. T.* From good friends to good soldiers: A psychological contract perspective // *Asia Pacific Journal of Management*, 2014, March. V. 31. Issue 1. P. 309–326.
41. *Buchanan J.M., Tullock G.* The Calculus of Consent, Logical Foundations of Constitutional Democracy, Ann Arbor, Univ. of Michigan Press, 1962.