

**«ДИЛЕММА ЗАКЛЮЧЕННОГО» и «ЭФФЕКТ БЕЗБИЛЕТНИКА»
в УСЛОВИЯХ КОЛЛЕКТИВНОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ «ГУАНЬСИ»**

Большинство социальных наук от психологии до политологии порождены западной научной мыслью. И предмет, и объект их исследования, и метод укоренены в западной культурной почве, относятся к соответствующей научной традиции. Что меняется, если теории, подтвержденные западным опытом, прикладываются к иным индигенным условиям? То, что существуют *культурно специфические* отличия Запада и Востока не только в привычках, психологических реакциях, образе мысли и, как следствие, в производительности труда, политических процессах, является фактом.

Так называемая «дилемма заключенного» (prisoner's dilemma) была сформулирована М. Дрешером, М. Фладом, А. Такером в 50-е годы XX века, она входит в предметную область теории игр, социологии, теории переговоров и политической науки¹. «Дилемма заключенного», сформулированная и рассмотренная на опыте западного общества, сводится к тому, что два игрока (или заключенных), если будут вести себя рационально по отдельности, придут к нерациональному решению с точки зрения общих конечных результатов. Условия опыта такие. Если оба заключенных будут молчать и ни в чем не признаются, то их будут вынуждены освободить через 6 месяцев. Но, если один даст показания на другого, первый отделается заключением 2 года, а молчавший, но изобличенный подельщиком, получит 10 лет. И наоборот. Логика подсказывает, что выгоднее молчать, не сотрудничать со следствием, а «сотрудничать» с подельщиком. Но у заключенного, содержащегося в изоляции, нет уверенности, что его не предаст подельщик. Этим обычно и пользуется следствие. Поэтому первый, скорее всего, предаст второго. И наоборот. Они будут сотрудничать со следствием и отправятся в заключение на 2 года. А могли отделаться 6 месяцами, если бы сотрудничали

друг с другом. В западном типе общества для данной дилеммы ключевыми будут понятия «поделщик» и «предаст». Но, когда «западный» следователь сталкивается с «незападными» диаспоральными преступными сообществами, эта дилемма может не иметь столь однозначного разрешения.

Что изменилось бы в разрешении «дилеммы заключенного», если бы под следствием были китайцы или другие этнические сообщества, в которых распространена система коллективной лояльности «гуаньси». Одной из культурно-специфичных черт многих этносов Восточной и Юго-Восточной Азии, находящихся под влиянием конфуцианских ценностей, является система групповых отношений (связей) «гуаньси» (кит. 关系, *guanxi*). С точки зрения социологии, лица, вступившие в такие отношения, представляют замкнутую или открытую группу (сеть), в которой они связаны общими интересами и разделяют определенные правила поведения. В той или иной степени их можно найти в социумах, где основополагающими являются понятия рода, ответственности и власти главы семьи, где существуют доверие и корпоративные связи между земляками, бывшими учениками, сослуживцами. Где есть что-то, что может служить гарантией поддержания взаимовыгодных замкнутых связей.

К. Чен и С. Чен² описывают *guanxi* как культурно-специфичный китайский конструкт, в основе которого лежат неформальные партикуляристские отношения между начальником (руководителем, лидером) и подчиненным, а также между подчиненными членами, связанными имплицитным неформальным соглашением следовать правилам *guanxi*. 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.

Guanxi-отношения основаны на культурно-исторических шаблонах социального устройства, главные из которых коллективизм и общинное устройство с обязательной ответственностью члена перед родом (семьей). А также принципы уважения к званию и должности, подчинения младшего старше-

му, устройства государства как семьи, где высшая власть принадлежит отцу. Особое значение имеет территориальная и профессиональная клановость. Род это, прежде всего, взаимопомощь, она откликается на корпоративизм, создаваемый *guanxi*. Сила рода это и его историческая репутация. Отсюда важное понятие «сохранения лица», которое подразумевает гарантию требуемого (минимального) уважения и защиту от неловкой ситуации³. Но «сохранение лица» это еще и выполнение обязательств *guanxi* перед группой и начальником. Предательство несовместимо с преданностью клану, группе. Предательство означает потерю лица, а, возможно, и большего. Да и такого определения «подельщик», понимаемого как временный ситуативный союзник в каком-то важном предприятии, в *guanxi* нет. Механизм, который гарантирует соблюдение обязательств внутри группы это родовые отношения. Они до сих пор во всей Юго-Восточной Азии очень сильны. И род в определенной мере гарантирует рамки или правила, которые не будут нарушены его членом из опасения «потери лица», иначе под угрозой окажется общественное признание рода.

Guanxi-отношения также дают преимущества при распределении различных выгод. Это могут быть должности, доходы, затраты, подряды, контракты, рабочее время - любые другие материальные и нематериальные блага. Часто *guanxi*-отношения и группы, созданные с помощью этих связей, относят к криминальным. Однако, вступающие в *guanxi*, не всегда ставят своей целью действия за гранью закона. В то же время, такие отношения представляют собой основу для непотизма и коррупции⁴.

Исторически система *guanxi*-отношений складывалась в борьбе узких групповых интересов с интересами администрации, государства, выраженных в законе, на который в восточных обществах не принято особенно полагаться. Отношения *guanxi* существуют, как правило, за формальными процедурами официальных инструкций и правил. Например:

- начальник может рассчитывать, что подчиненный в нужный момент сделает больше работы, он сделает её с гарантированным качеством (т.е. не подведет начальника);
- сокращает нарушения и ошибки начальника;

- подчиненный может рассчитывать на вознаграждение начальника (в обход формальных процедур или с их использованием), продвижение по службе.

Так, западный менеджмент, действуя в Китае, видит в *guanxi* препятствие прозрачности бизнес процессов. Также китайские представления о долге и чести, верности роду не совпадают нравственными нормами, составляющими западную цивилизационную матрицу, принципами свободного рынка и открытого общества. Практика *guanxi*:

- 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 документально оформленными;

- использует нерыночную силу в рыночных отношениях для повышения конкурентоспособности и прибыли.

У *guanxi*-отношений имеется и другая область - по отношению к государству они выступают в качестве коллективного инструмента защиты. Например, опросы, проведенные на достаточно репрезентативной выборке, о значении *guanxi*-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 незаконного, но они могли бы так поступить, если это дает им преимущество»⁵.

Справедлив ли для китайской «культурной почвы» западный вывод из «дилеммы заключенного»? Перейдет ли игрок (актер, «заключённый») в противостояние с некой внешней силой на её сторону, чтобы максимизировать свой выигрыш, не заботясь о выгоде и последствиях для других членов группы?

Анализируя приведенные высказывания, можно выделить несколько главных элементов (принципов) индигенной *guanxi*-личности:

1) интерес группы ставится выше индивидуального, пока личность связана с группой. И это совсем не жертвенность, интерес индивидуума реализуется через группу;

2) связи в группе устойчивы к внешним воздействиям, т.к. накладывают ответственность на нарушителя правил.

Индигенный фактор имеет значение не только в таких умозраительных исследовательских задачах, как «дилемма заключенного». Отношения *guanxi* оказывают влияние на бизнес-процессы, коррупцию, социальную структуру и даже на политические процессы. Построение гражданского общества и устройство властью политических институтов и самой политической системы также испытывают влияние *guanxi*.

Из теории группового поведения, разработанной М. Олсоном известно, что на эффективности достижения групповых интересов (для западной социальной матрицы) сказывается поведение так называемых балластных членов группы. Если группа большая, то в ней всегда находится заметное число членов, которые не видят смысла активно действовать, хотя их интересы совпадают с интересами группы. Они не вносят вклад в общее дело и не делят издержки с группой, полагая, что, когда группа добьется своих целей, они все равно смогут воспользоваться плодами общей победы. Быть активными в группе не имеет смысла, т.к. в большой группе их личного рвения никто не заметит. Это явление получило название «эффекта безбилетника» (*free-rider problem*). Люди вступают в партию, но не готовы выйти на митинг и раздавать листовки.

Все водители хотят пользоваться дорогами, но не все хотят платить транспортные налоги. Все члены профсоюза хотят защиты, но большинство без энтузиазма платит взносы. Все фермеры хотят повышения цен на свою продукцию, но не все готовы уничтожать свою продукцию на глазах у правительства.

Проблема «безбилетника» имеет место, когда индивид не желает платить за общие блага, ожидая получить выгоду без всякой оплаты. В политической теории это является одной из основных проблем мобилизации граждан для коллективных действий. С этим связан ответ на вопрос, почему диаспоральные группы более эффективно защищают свои интересы. В таких сообществах «безбилетники» не могут игнорировать общую работу (общие правила) во благо интересов группы. Быть «безбилетником» невозможно не только потому, что в малых группах все члены на виду, но и благодаря неписаным правилам поведения. Назовем их диаспоральными нравами. Аналогичную функцию выполняет и *guanxi*. По сути, это система коллективной лояльности: есть неписанные обязательства (правила) между руководителем и членом группы, между членом группы и остальной группой.

Цель *guanxi*-связей - перераспределение ресурсов, выгод, благ, влияния в интересах членов группы. Принадлежность к этой матрице поведения, следование её правилам дает в Китае многое. Игнорирование *guanxi*-связей лишает китайца положения и перспектив, а иногда и почти всего.

Современные исследования показали, что китайские руководители могут выделять среди своих подчиненных тех, кто следует или откликается на правила *guanxi*⁶ и, затем, предлагать больше выгод, преимуществ, возможностей карьерного роста⁷. Со своей стороны подчиненные, принявшие правила игры, подтверждают бóльшую преданность своим руководителям и демонстрируют бóльшую эффективность работы⁸.

В западной парадигме дисциплинированность в группе, с одной стороны, может быть достигнута с помощью дозированных принудительных действий (обязательные взносы в профсоюзах). С другой стороны, проблема, исследованная Оливер и Марвел⁹ в больших группах, выявила необходимость

достижения критической массы участников для эффективной работы. Сплоченность *guanxi* обеспечивает эффективность при любом размере группы и для любых целей. Олсон указывает и на другие проблемы групповой организации в западном обществе для достижения коллективных целей.

Во-первых, каждый индивид оценивает коллективное благо для себя по-разному. Кому-то оно кажется жизненно необходимым, другим - «пусть будет». В условиях *guanxi* подобный индивидуализм оценок отсутствует.

Во-вторых, существует проблема консенсуса в группе. «Если наблюдается множество несогласных, координированное добровольное взаимодействие не будет достигнуто. Но, если существует достаточно высокая степень согласия по вопросам, что и как должно быть достигнуто, то достаточно эффективное действие группы в целом возможно»¹⁰.

В-третьих, работоспособность группы будет зависеть и от степени справедливости распределения добытого коллективного блага. Чем в большей степени полученное благо соответствует ожиданию индивидуума, или объявленным правилам распределения, тем эффективнее член группы будет работать.

В-четвертых, в западной матрице член группы может быть недоволен сравнением отношения собственных издержек и выгоды с коллективным показателем. Ему может показаться, что «он тянет остальных», «перерабатывает», а другие «больше курят и болтают», т.е. от вложенных усилий он получает пропорционально меньше, чем группа¹¹. Конечно, могут быть и приятные исключения: когда «личный активизм», приносит больше издержек, на вложенные усилия по сравнению с аналогичным показателем для группы¹². Тогда разумная тактика члена группы – просто «плыть по течению». И получить больше от коллективных действий в расчете на собственную долю усилий. Правда, в следующий момент может произойти случайное распределение издержек между участниками, что породит обиды тех, кто с этим не смирится, и тогда недовольный может стать «безбилетником».

В-пятых, иногда «безбилетники» могут выступать не просто балластом, но и «раскольниками». Если в результатах группового поведения заинтересован лидер или руководящее

ядро - т. е. они преследуют свою эгоистическую цель - то остальные члены группы могут быть для руководства просто статистами. Даже если все статисты станут «безбилетниками», руководство будет тянуть «общее» дело, принимая все коллективные издержки на свой счет, т.к. результаты нужны больше всего именно им. Когда статисты поймут это, они могут не только стать иждивенцами, но и пойти на «бунт», т.к. лидеры получают за их счет несравненно больше. Это связано с тем, что есть открытые для всех блага, которые являются общественной пользой, и эксклюзивные, доступ к которым ограничен. Для *guanxi*-группы выгода всегда эксклюзивна, ей не может воспользоваться не член сообщества.

Достижение договоренностей в западной культурной матрице со свободной политической конкуренцией представляет известную трудность, «проблема коллективных действий» лишь одна из проблем.

Даже, если начальные коллективные действия привели к успеху, то дальнейшее увеличение размера группы и её неоднородности приводит к проблеме несимметричности выгод и издержек между членами. В неоднородных группах степень несимметричности выгод и издержек, плюсов и минусов на пути к коллективному благу усиливается. А личная доля в общем пироге получаемых выгод убывает с увеличением группы. В группе появляются члены, готовые её покинуть и продолжить идти к достижению благ уже неколлективным путем. В *guanxi* такого нет, преданность руководителю гарантирует групповую дисциплину, которая обеспечивает личные интересы через групповые. Здесь нет проблем нечетких границ группы, вялых социальных связей.

Продолжая сравнительный анализ, мы видим, что в *guanxi*-матрице все связи жестко структурированы и борьба внутри группы (соревнование) делает группу только эффективней. *Guanxi*-отношения строятся на внутренней справедливости. Начальник распределяет между подчиненными членами группы коллективную выгоду пропорционально усилиям и месту в иерархии каждого члена. Тут не возникает описанной Олсоном проблемы согласования интересов или «торговли уступками». В *guanxi*-матрице картина будет другая. Различен

сам механизм функционирования групп. В западной парадигме группа основана на свободной ассоциации членов. Конечно, можно представить, что и китайский подчиненный может быть недоволен своим местом и вознаграждением начальника, выражаясь словами Олсона, когда «добытое количество коллективного блага бывает неоптимальным, а распределение бремени по его добыванию - довольно произвольное... потому, что количество коллективного блага, которое индивид добывает для себя, автоматически достается другим»¹³.

Но в *guanxi* член группы беспрекословно подчиняется начальнику, он не просто подчинен руководителю, он «сроднен» с ним, и разрыв такой связи означает почти то же, что измена роду или семье.

Специфика *guanxi* состоит в том, что ресурс, которым начальник рассчитывается с подчиненным может быть не только материальным. В традиционно иерархичном китайском обществе огромное значение играют статусы и другие нематериальные выгоды, например, карьерные перспективы, общественный вес (и связанная с этим «влиятельность»), самооценка, оценка и уважение коллег, земляков), которые возникают от приближенности к начальству.

Приближенность к начальству (или высокое качество отношений с начальником) может повысить гордость и самооценку сотрудника, что, в свою очередь, убедит в справедливости процедур, проводимых начальником в группе¹⁴. Таким образом происходит обмен лояльности подчиненного на ресурсы, которыми распоряжается начальник, справедливость этого обмена создает положительную связь в отношениях начальник - подчиненный и усиливает вовлечённость сторон в неформальную сделку.

В других культурах есть схожие системы неформальных связей. Там другие традиции и другая психология кроме одной - личного интереса.

Так для арабских стран характерна практика неформального взаимодействия (посредничества) *wasta* с ключевыми фигурами на высоких позициях, также имеющая отношение к процессу достижения выгод. *Wasta* (от арабского *wāsiṭah* - واسطة) может быть переведено, как: «кого ты знаешь». Связи

персонализированы и часто основаны на родственных или близких дружеских отношениях¹⁵. Это в большей степени непотизм, чем в случае *guanxi*, но суть та же - личные отношения ведут к цели. Наибольшее значение эта система связей имеет в Иордании, Саудовской Аравии, других монархиях Залива¹⁶. Однако, *wasta* чаще упоминается при получении разрешений от государства, назначении на должность и в меньшей степени, чем *guanxi*, связана с коллективизмом. Поэтому на групповые отношения *wasta* будет оказывать влияние, но этот тип неформальных связей обладает меньшим объединительным потенциалом.

Практика использования связей или влияния в Латинской Америке тоже имеет несколько названий. В Чили это *pituto*. Бразилии - *pistolão u jeitinho* («пронырливость»). *Jeitinho* релевантно не просто услуге, помощи, протекции, а некой выгоде, которую законно не получишь. Это устойчивая особенность поведения, характерная для представителей различных сегментов социума Бразилии^{17 18}. Кроме того, для Латинской Америки эти отношения строятся на более равной основе («услуга за услугу»). Но в отличие от *guanxi*, сделка не подкрепляется серьезными гарантиями (за стороны не отвечает община, группа), а отношения могут быть и кратковременными, ситуативными. *Guanxi* подразумевает, что помощь будет предоставлена именно тогда, когда она необходима. А в *jeitinho*, например, таких коллективных гарантий нет. Но общее здесь то же: оказывая услугу, индивидуум инвестирует в себя, а когда просит, то получает дивиденды от тех ресурсов, которыми поделился, либо сам берет эти ресурсы в долг.

Пожалуй, только *guanxi* отношения создают систему связей, где руководитель и подчиненные связаны взаимными долгосрочными отношениями, подразумевающими ответственность и справедливость. Структура этих отношений принципиально отличается от групп, созданных в европейской культурной матрице.

Сравнительный анализ «систем коллективных действий», характерных для двух разных общественно-культурных матриц, показывает отсутствие некоего одного универсального закона, устанавливающего как образ действий, так и связь лич-

ного и группового интересов. Тем не менее, отличие группового поведения в этих двух матрицах можно возвести к нескольким определяющим условиям.

- В обществе западного типа индивидуумы действуют путем свободных коллективных публичных действий, через акции давления или переговоры в основном в легитимном противостоянии с государственными (корпоративными) институтами;

- В обществе восточного типа индивидуумы преследуют свои интересы, скрыто противостоя государственным (корпоративным) институтам, пользуясь защитой группы, соглашаясь на подчинение своих интересов интересам группы;

- Западное общество оставляет возможность свободной ассоциации с группой, «входа» в неё и «выхода», конкуренции за долю в добываемом коллективном благе.

- Восточный тип общества не предполагает свободы оспаривания распределения коллективных благ в группе. Свободного входа и выхода в группу нет, а цена выхода может означать «потерю лица».

- И в «западной», и в «восточной» матрице кроме определяющего материального интереса мотивом принятия решения в групповой деятельности являются ценности. Для члена «западной» группы эти ценности имеют идеологическую окраску, для восточного - это долг следования обычаю.

¹ Poundstone, W., "Game Theory" Prisoner's Dilemma: John von Neumann, Game Theory, and the Puzzle of the Bomb // Oxford: Oxford University Press, 1992;

² 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. Pp. 305–324;

³ Langenberg E. A., Guanxi and Business Strategy // Physica-Verlag, a Springer Company, 2007, Pp. 90;

⁴ Dunfee, T. W., & Warren, D. E. Is *guanxi* ethical? A normative analysis of doing business in China // Journal of Business Ethics, 2001, 32(3), Pp. 191–204;

- ⁵ 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, Pp.166-167
- ⁶ Cheng, B.S., Farh, J.L., Chang, H.F., Hsu, W.L. Guanxi, zhongcheng, competence and managerial behavior in the Chinese context // *The Journal of Chinese Psychology*, 2002, 44(2), Pp. 151–166;
- ⁷ 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, Pp. 751–765;
- ⁸ Lin, M. The effects of supervisors' differential *guanxi* on leadership behaviors and effectiveness // Unpublished Master's thesis, National Zhongshan University, Taipei, 2002;
- ⁹ Oliver, P., Marwell, G., The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass, II // *American Sociological Review* 1988, 53 (February): 1–8;
- ¹⁰ Олсон М. Логика коллективных действий. Общественные блага и теория групп. Пер. с англ. - М.: ФЭИ, 1995, с. 54
- ¹¹ Там же, с. 27
- ¹² Там же, с.29
- ¹³ Там же, с.24
- ¹⁴ Tyler, T. R., Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 67(5): Pp. 850–863;
- ¹⁵ Cunningham R.B., Sarayrah Y.K. Wasta: The Hidden Force in Middle Eastern Society // Westport, CT: Praeger, 1993;
- ¹⁶ 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;
- ¹⁷ Duarte F. Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts // *Organization*. 2006. V. 13. Pp. 509–528;
- ¹⁸ 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.