



## Неформальные связи в организации: культурно-специфичный или универсальный феномен?

**ГРИГОРЯН Лусине Корюновна**

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

**ЛЕБЕДЕВА Надежда Михайловна**

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

В данном исследовании проверяется культурная универсальность структуры неформальных связей в организации на выборке из пяти стран (Сингапур, Саудовская Аравия, Россия, Великобритания, Бразилия, N = 663). Исследование опирается на трехкомпонентную модель *guanxi*, специфичную для китайской культуры, где в структуру неформальных связей входят такие компоненты как эмоциональная привязанность, включенность в личную жизнь и почтение к руководителю. С помощью конфирматорного факторного анализа было доказано, что данная структура неформальных связей культурно-универсальна. Была также подтверждена частичная метрическая инвариантность шкал, измеряющих каждый из трех компонентов. Данные результаты делают возможным сравнительные исследования как непосредственно неформальных связей в организациях, так и их взаимосвязи с другими психологическими переменными, такими как мотивация к работе, организационная приверженность (лояльность) и др. Подобные исследования могут стать основой для разработки программ обучения менеджеров, которые помогут им учитывать факт наличия неформальных связей в организации, и грамотно распоряжаться этим ресурсом.

**Ключевые слова:** неформальные связи; кросс-культурный анализ; культурная универсальность.

### Введение

Изучение неформальных связей в организации в кросс-культурной перспективе является весьма актуальной исследовательской задачей, так как процесс глобализации и возникновение всё большего количества транснациональных корпораций с полиэтничным составом ведет к росту востребованности подобных исследований. Проблема, решению которой посвящено наше исследование, – это противоречие между имеющимися доказательствами как культурной специфичности (Law et al., 2000; Chen and Chen, 2004; Chen et al., 2009) с одной стороны, так и универсальности (Bass, 1997; Smith et al., 2011; Aycan, 2008; Brett, Crotty, 2008; Aycan et al., 2000), с другой стороны, организационного поведения. Целью исследования, таким образом,

стала проверка культурной универсальности структуры неформальных связей в организациях.

## Теоретические основания

Все известные нам кросс-культурные исследования организационного поведения можно разделить на две группы.

1. Исследования первой группы обычно проводятся на базе крупных западных корпораций с полиэтничным составом, имея целью найти отличия других культур от «идеальной» западной модели организационного поведения и выстроить эффективное взаимодействие между сотрудниками в организации. Объектом этих исследований выступают обычно: лидерство (Bass, 1997; Аусан, 2008), переговорный процесс (Brett & Crotty, 2008), практики управления человеческими ресурсами (Аусан et al., 2000). Проблематика неформальных связей в организации в этой группе исследований фактически не разрабатывалась.

2. Исследования второй группы направлены преимущественно на изучение культурно-специфичных форм организационного поведения. Именно в этой парадигме началось изучение неформальных связей в организации. В странах с различными культурами, независимо друг от друга, появились исследования индигенных (от англ. «indigenous» – местный, то есть специфичный для конкретной местности/культуры) концепций неформальных отношений в организациях. Объектом исследования в данном случае становились специфичные для той или другой культуры формы этих отношений: *Guanxi* для Китая (Chen & Chen, 2004), *Wasta* для арабских стран, *Jeitinho* для Бразилии, *Pulling strings* для Великобритании и *Связи* (в некоторых исследованиях – «блат») для России.

Представляемое в данной статье исследование было направлено на то, чтобы объединить две тенденции в кросс-культурных исследованиях организационного поведения – применяя культурно-специфичную модель, мы проверяем её кросс-культурную универсальность. Неформальные отношения в организациях в кросс-культурной перспективе начали изучаться с культурно-специфичного феномена *guanxi* («связь»), которая считается важной составляющей разных типов межличностных отношений в китайских культурах. К. Чен и С. Чен (2004) описывали *guanxi* как «культурно-специфичный китайский конструкт... представляющий собой неформальные партикуляристские отношения между двумя индивидами, связанными имплицитным психологическим соглашением соблюдать правила *guanxi*, такие как поддержание долгосрочных отношений, обоюдные преданность, верность и чувство долга». К. Чен и С. Чен выделяют три стадии создания таких отношений, третья из которых – их прагматичное использование в решении проблем с соблюдением принципа долгосрочной справедливости.

Не так давно начали появляться исследования оснований возникновения отношений *guanxi*, и обстоятельств, которые усиливают его эффекты или, наоборот, препятствуют их появлению (Chen et al., 2004). *Guanxi*-отношения часто описывают как дающие положительный эффект в китайских обществах (Xin & Pearce, 1996), но некоторые авторы видят в них основу для nepotизма и коррупции (Dunfee & Warren, 2001). В исследованиях *guanxi* в китайской культуре было обнаружено, что руководители выделяют тех подчиненных, с которыми у них налажены такие связи, поддерживают и продвигают их (Cheng et al., 2002; Law et al., 2000), а подчиненные, в свою очередь, больше доверяют таким руководителям и показывают лучшие результаты в работе (Lin, 2002).

Существует два основных подхода к феномену *guanxi*: категориальный и динамический (Chen & Chen, 2004). В категориальном подходе *guanxi* понимаются как «прямые партикуля-

ристские связи между двумя индивидами» (Tsui & Farh, 1997), и выделяется три типа таких отношений: семейные связи, с близкими людьми и с незнакомцами. Динамический же подход рассматривает *guanxi* как общее свойство взаимоотношений (Wong, Tinsley, Law, & Mobley, 2003). Категориальный подход предполагает иерархию трёх типов отношений: на вершине иерархии – семья, затем идут близкие люди, а затем – незнакомцы. Однако исследования показывают, что соотношение реальных семейных отношений и *guanxi* сложнее, чем предполагается в данном подходе. Например, исследование, проведенное в Гонконге, показало негативную взаимосвязь между семейными узами с далекими родственниками и *guanxi* (Chow & Ng, 2004). В другом исследовании (Yang, 2001) было показано, что дружеские узы могут быть сильнее семейных, всё зависит от качества отношений. Поэтому мы принимаем динамическую модель как более корректную, и рассматриваем *guanxi* как непрерывную переменную, выявляемую через качество отношений. Следует подчеркнуть также, что было несколько попыток разработки инструментария для эмпирического изучения *guanxi*.

1. Категориальная шкала *guanxi* (Farh, Tsui, Xin, and Cheng, 1998) включает в себя восемь частных связей: бывший одноклассник, родственник, однофамилец, земляк, бывший коллега, бывший учитель/студент, бывший начальник/подчиненный, бывший сосед. Такой способ измерения *guanxi* игнорирует динамическую сущность этого явления, поэтому может быть применим только для понимания оснований, на которых возникли отношения *guanxi*, но никак не самих отношений.

2. Однокомпонентная модель *guanxi* (Law et al., 2000) делает упор на социальном взаимодействии между руководителем и подчиненным вне работы. Эта модель способна уловить динамическую природу *guanxi*, однако имеет некоторые ограничения. Во-первых, авторами не представлена достаточная теоретическая база под этот способ измерения. А, во-вторых, этот метод не может различить, *guanxi* как эмоциональную привязанность и *guanxi* как инструмент, поэтому не улавливает всей сложности феномена *guanxi*.

3. Трехкомпонентная модель *guanxi* (Chen et al., 2009), которая предполагает наличие в структуре *guanxi* таких компонентов, как:

- эмоциональная привязанность (понимание человека и желание заботиться о нем при любых обстоятельствах);
- включенность в личную жизнь (совместное времяпрепровождение, знакомство с семьей и т.п.);
- почтение перед руководителем (подчиненный предан руководителю, а руководитель является «защитником» подчиненного).

В исследованиях, основанных на данной трехкомпонентной модели, было выявлено, что *guanxi*-отношение позитивно взаимосвязано с эффективностью работы сотрудников (Cheng et al., 2002; Law et al., 2000; Lin, 2002). В исследовании Дж. Фарха с коллегами (Farh et al, 1998), которое основывалось на категориальной модели *guanxi*, была обнаружена положительная взаимосвязь между такими взаимоотношениями и приверженностью организации (и меньшей текучестью кадров). Исследование, проведенное Й. Чен с коллегами на основании трехкомпонентной модели, подтвердило эти результаты (Chen et al., 2009).

Некоторые авторы рассматривают «блат» и связанные с ней практики неформальных отношений в России как аналог китайского *guanxi* (Hsu, 2005; Michailova, Worm, 2003). К. Хсю (2005) в своем исследовании обосновывает тезис о том, что, несмотря на схожесть феноменов «блат» и *guanxi* (оба имеют межличностную неформальную природу; в обоих случаях имеет место выделение «своих» и «не своих» людей; и там, и там эти связи используются для получения конкурентного преимущества; оба феномена возникли в ответ на несовершенство государственного/институционального регулирования), они очень

Таблица 1. Отличия между «блатом» и *guanxi* (по: (Michailova and Worm, 2003))

Guanxi	Блат
Нейтральное происхождение термина	Негативное происхождение термина
Помощь друзьям через связи является моральной и социальной обязанностью	Помощь друзьям через связи по собственному желанию
Потеря лица в <i>guanxi</i> ведет за собой трагические личные последствия	Потеря блата воспринимается как жизненное обстоятельство
Доминирующий целостный подход	Преобладающий аналитический подход

различаются по своей сути, и ведут к совершенно разным последствиям. Если блат в России – это исключительно негативное явление, ассоциирующееся с криминалом, коррупцией и т.д., то *guanxi* в Китае – это воплощение глубоко почитаемых в данной культуре конфуцианских ценностей, которое позволяет строить деловые отношения на доверии, экономя при этом на транзакционных издержках (Hsu, 2005). К. Хсю говорит о том, что если следствием российского «блата» является просто отсутствие капитализма как такового, то следствие китайского *guanxi* – это капитализм без контрактов (Hsu, 2005). С. Михайлова и В. Ворм в своем исследовании также говорят о различиях между этими двумя феноменами (Michailova and Worm, 2003). Эти различия представлены в таблице 1.

Второй предлагаемый исследователями аналог *guanxi* в России – это понятие «связи». Если мы говорим о «связях», то здесь, в целом, единственное отмечаемое отличие от *guanxi*, – это меньшая личностная включенность взаимодействующих в «связях» (Michailova & Worm, 2003; Batjargal & Liu, 2004; Batjargal, 2008). Именно данным термином мы и будем оперировать в нашем исследовании.

*Wasta* («посредничество») является распространенной практикой во многих арабских странах. Она имеет отношение к процессу достижения целей благодаря использованию связей с ключевыми фигурами на высоких позициях. Эти связи персонализированы и часто основаны на родственных или близких дружеских отношениях (Cunningham & Sarayrah, 1993). Было проведено немного исследований *wasta*, но в их описаниях подчеркивается ее повсеместность: «...для любых вещей, неважно насколько простых, в Иордании требуется *wasta*» (El-Said & McDonald, 2001). В Кувейте необходимость опираться на *wasta* стала, по словам исследователей, всеобъемлющей. В арабских странах Северной Африки, которые в прошлом были французскими колониями (Тунис, Алжир и Марокко), *wasta* также относят к *ma'arifa* («знакомства») или *piston* («блат»). Последний термин имеет французское происхождение. К. Меллахи и Г. Вуд обнаружили, что работу в Алжире скорее получают через друзей и знакомых, чем благодаря семейным связям (Mellahi & Wood, 2003). Таким образом, тип отношений, на который опирается *wasta*, может быть различным, что также справедливо для *guanxi* (Chen et al., 2004). *Wasta* часто изображается оплотом коррупции, но многие авторы настаивают, что ее социальная ценность заключается в том, чтобы давать «...индивиду чувство принадлежности к безусловно принимающей его социальной общности, которая помогает новичкам в решении проблем, заурядных для более опытных. Это положительно влияет на индивида и на общество в целом» (Cunningham & Sarayrah, 1993).

*Jeitinho* («хитрость» или «пронырливость») описывают как устойчивую характеристику поведения во многих сегментах общества Бразилии (Neves Barbosa, 1995; Duarte, 2006). Этот концепт имеет отношение к творческой изобретательности в поиске краткосрочных решений и может включать в себя способы перехитрить формальные правила или справиться с потенциальными трудностями в отношениях с вышестоящими в контексте строгой



иерархии. *Jeitinho* часто предполагает кооперацию с другими людьми, знакомыми и незнакомыми, на эгалитарной основе. Оценивая *jeitinho*, Н. Барбоса ставит его между оказанием услуг (которое расценивается положительно и происходит между людьми в близких отношениях) и коррупцией (которая всегда вызывает негативное отношение). Таким образом, *jeitinho* оценивается и позитивно, и негативно. Оно в значительной степени предполагает достижение целей без угрозы для сохранения межличностной гармонии (Amado & Vinagre Brasil, 1991). Сам термин «*jeitinho*» стал популярным в контексте восхищения проворностью некоторых футболистов. Но в последнее время он начал, по мнению некоторых исследователей, скорее, ассоциироваться с коррупцией и воспринимается как несовместимый с требованиями современного общества.

Каждый из трех вышеописанных процессов межличностного влияния берёт начало в коллективистских культурных контекстах. Для того чтобы исследовать их различия, представляется желательным сопоставить их с процессами влияния, имеющими место в более индивидуалистических культурах, в которых развивается большинство концепций процессов влияния в русле мейнстрима, основного течения североамериканской психологии. Для этих целей была выбрана британская культура. *Pulling strings* (дословно «дергание за ниточки», «по благу») – это идиоматическое выражение, распространенное в Великобритании. Оно используется по отношению к получению помощи, преимущества, покровительства благодаря связям с влиятельными персонами. Этот феномен не был исследован научно, и в литературе нет опубликованных предположений, что эта идиома описывает индигенный для Великобритании процесс. *Pulling strings* широко осуждается, когда речь идет об устройстве на работу, тогда как формальные процедуры воспринимаются как более справедливые. В своем антропологическом анализе британской культуры К. Фокс не говорит о *pulling strings* в явной форме, но замечает повсеместное внимание к концепции «честной игры» (*fair play*) (Fox, 2004).

В 2010–2011 годах П. Смитом с коллегами проводилось исследование по изучению данных пяти культурно-специфичных моделей неформальных связей (Smith et al., 2011). В исследовании показано, что эти индигенные модели неформальных связей могут быть менее уникальны для специфичных культурных контекстов, чем предполагается в описывающей их литературе: они узнаваемы и в других местах. Авторы указывают на то, что это открытие никоим образом не умаляет полезность этих концептов для анализа социальных процессов в странах, откуда они родом, но при этом, если будет доказана воспроизводимость полученные данных, то это даст возможность найти точки соприкосновения между подходами кросс-культурной и культурной психологии (Smith et al., 2011). Наше исследование является логическим продолжением описанного выше. Основываясь на том, что у индигенных моделей неформальных связей есть общий базис, который делает узнаваемой модель одной культуры для представителей другой культуры, мы предполагаем, что структура этих неформальных связей может быть также культурно-универсальной. Как основу, мы берем трехкомпонентную модель *guanxi*, описанную выше (Chen et al., 2009), где в структуру *guanxi* входят такие компоненты, как эмоциональная привязанность, включенность в личную жизнь и почтение к руководителю. Основываясь на данной структуре, мы выдвигаем гипотезу исследования: структура неформальных связей в организации культурно-универсальна.

## Методика исследования

### Выборка

Основные характеристики выборки исследования приведены в таблице 2. В выборку вошли менеджеры среднего звена из пяти культур, включая азиатскую (Сингапур), латиноамериканскую (Бразилия), европейские (Великобритания, Россия) и арабскую (Саудовская Аравия).

Таблица 2. Характеристики выборки

Страна (этническая принадлежность)	Объем выборки	Пол	Возраст	Образование
Россия	108	М: 50.9% Ж: 49.1%	21–30: 43.6% 31–40: 24.5% 41–50: 18.2% 51–60: 7.3% Старше 60: 6.4%	8.2% – полное среднее 63.6% – университет/колледж 26.4% – магистратура и выше
Саудовская Аравия	123	М: 94.5% Ж: 5.5 %	21–30: 27.5% 31–40: 46.7% 41–50: 20% 51–60: 5% Старше 60: 0.8%	3.7% – полное среднее 73.8% – университет/колледж 22.4% – магистратура и выше
Великобритания	111	М: 42.3% Ж: 57.7%	Моложе 20: 0.9% 21–30: 75.7% 31–40: 8.1% 41–50: 9.9% 51–60: 5.4%	1.8% – полное среднее 69.1% – университет/колледж 29.1% – магистратура и выше
Бразилия	178	М: 64.7% Ж: 35.3%	21–30: 39% 31–40: 29.7% 41–50: 15.7% 51–60: 12.2% Старше 60: 3.5%	4.1% – полное среднее 29.1% – университет/колледж 66.9% – магистратура и выше
Сингапур	100	М: 62.2% Ж: 37.8%	21–30: 11.3% 31–40: 53.8% 41–50: 28.3% 51–60: 5.7% Старше 60: 0.9%	1% – неполное среднее 4.9% – полное среднее 54.4% – университет/колледж 39.8% – магистратура и выше
Выборка в целом	663	М: 62.9% Ж: 37.1%	Моложе 20: 0.2% 21–30: 39.4% 31–40: 32.4% 41–50: 18.2% 51–60: 7.5% Старше 60: 2.4%	0.2% – неполное среднее 4.1% – полное среднее 49.8% – университет/колледж 36.2% – магистратура и выше

## Инструментарий исследования

Исследование проводилось с помощью метода социально-психологического опроса. В анкету вошла методика для исследования структуры неформальных связей в организации (Chen et al., 2009). Перевод на английский язык с использованием техники обратного перевода осуществлялся под руководством П. Смита, почетного профессора психологии Университета Сассека, Великобритания. Далее в каждой из пяти культур носители языка, владеющие английским, и являющиеся исследователями, имеющими публикации на английском языке, переводили методику на местный язык с использованием техники обратного перевода. Перевод на русский язык с английского был выполнен Н.М. Лебедевой и Л.К. Григорян, с использованием техники обратного перевода. Заключительный вариант опросника прошел три итерации прямого и обратного перевода. Для проверки универсальности трехфакторной модели неформальных связей на исследуемых культурах использовался подтверждающий факторный анализ. Данные обрабатывались с помощью статистического пакета SPSS 19.0 и приложения AMOS (версия 19.0).

## Результаты

С целью проверки гипотезы о культурной универсальности структуры неформальных связей в организации был проведен подтверждающий факторный анализ. Данный метод анализа данных позволяет проверить, насколько теоретическая структура определенного конструкта, который мы измеряем, соответствует эмпирическим данным. Так как интерпретация результатов подтверждающего факторного анализа зависит от того, имеют ли анализируемые переменные нормальное распределение, анализируемые переменные были проверены на нормальность распределения с помощью одновыборочного критерия Колмогорова-Смирнова. Анализ показал, что распределение всех переменных значимо ( $p < 0.001$ ) отличается от нормального, поэтому для оценки модели подтверждающего факторного анализа мы не можем пользоваться критериями, которые требуют случайности выборки и нормального распределения. К таким критериям относится  $p$ -тест, который показывает, значимо ли отличается эмпирическая структура данных от теоретически заложенной модели. Однако есть ряд других критериев, которые позволяют нам оценить модель при ненормальности распределения переменных, входящих в неё:

1. Критерий CMIN/DF, который показывает, адекватно ли значение  $\chi^2$  для данной модели. Значение CMIN/DF, при котором модель считается хорошей, варьирует от 1 до 3 (Kline, 1998).

2. Критерий CFI (Comparative Fit Index). Максимальное значение CFI = 1, и чем больше значение, тем лучше модель. Значение выше 0.95 считается совершенными, а значения между 0.90 и 0.95 – хорошим (Satorra & Bentler, 1988).

3. Критерий RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Значения меньше 0.01 показывают совершенное соответствие тестируемой модели эмпирическим данным, значения между 0.01 и 0.05 – хорошее, и значения между 0.05 и 0.08 – посредственное (MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996).

4. PCLOSE ( $p$  of Close Fit) – это односторонний тест значимости, где нулевой гипотезой является то, что RMSEA равно 0.05, что свидетельствует о близости теоретической и эмпирической модели. Альтернативная гипотеза заключается в том, что RMSEA больше 0.05. То есть если значение PCLOSE выше 0.05, то делается вывод, что теоретическая модель близка к эмпирической. Идеальным значением PCLOSE является 1.

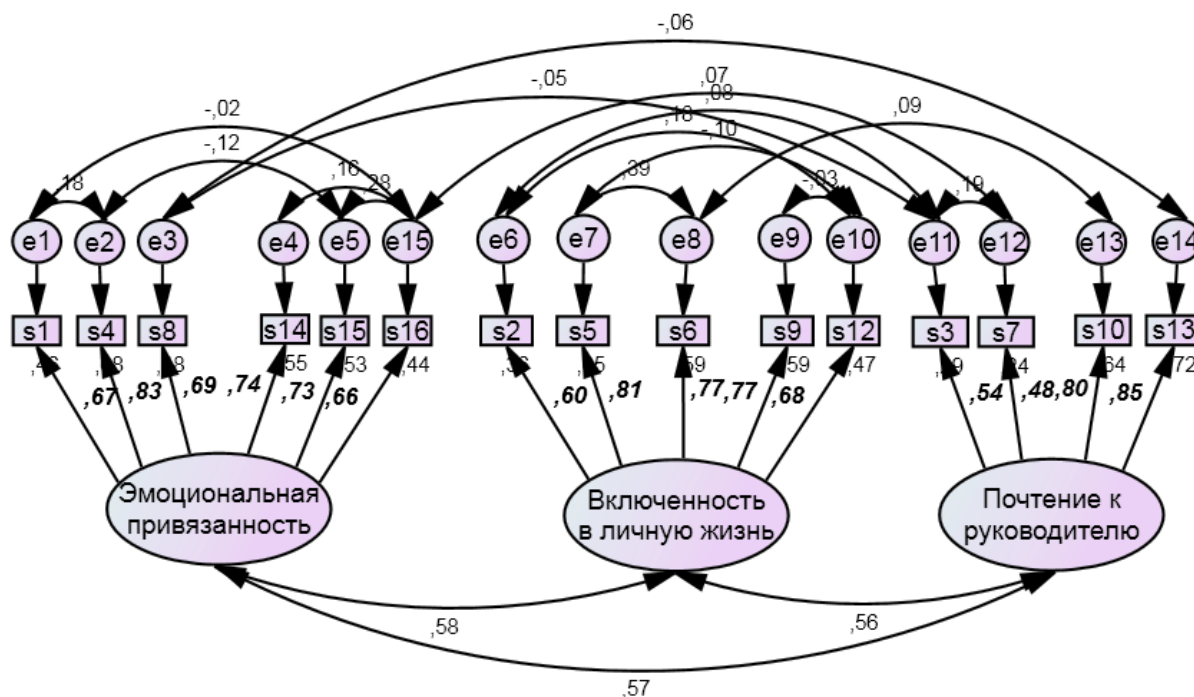


Рисунок 1. Структура неформальных связей. Межгрупповой конфирматорный факторный анализ для пяти стран. Примечание: CMIN/DF = 1.73; CFI = 0.940; RMSEA = 0.036; PCLOSE = 1.00

Данные критерии были использованы нами далее для проверки моделей. Поскольку одной из главных задач исследования была проверка универсальности структуры неформальных связей для пяти исследуемых культур, то мы использовали межгрупповой план исследования. То есть при анализе модели каждая культурная группа представляет собой отдельную выборку, и общие параметры модели оцениваются исходя из результатов по каждой группе. При этом конфигуральная инвариантность (инвариантность структуры) модели оценивается по общим показателям модели, а критерием метрической инвариантности (инвариантность измерения) является разница между показателями CFI двух моделей: «свободной» (unconstrained), где все неизвестные параметры рассчитываются без дополнительно заданных условий, и «ограниченной» (constrained), где задаётся условие, что все пункты, измеряющие один конструкт, имеют равные регрессионные веса во всех анализируемых группах. Критерием для метрической инвариантности модели является значение  $\Delta CFI$  меньше 0.01 (Cheung & Rensvold, 2002). На рисунке 1 представлена модель, полученная на основании результатов конфирматорного факторного анализа данных, полученных с помощью методики исследования неформальных связей в организации.

Из анализа пришлось исключить один пункт, относящийся ко второму компоненту неформальных связей – включенности в личную жизнь. Это пункт «Если у этого человека возникнут проблемы в его/ее личной жизни, я сделаю все, что в моих силах, чтобы помочь ему/ей». Содержательно этот пункт также связан с эмоциональной привязанностью, что подтверждается статистически на всех пяти группах, поэтому для того, чтобы получить измерение каждого компонента в чистом виде, было принято решение его удалить. На основании анализа модификационных индексов к модели были также добавлены корреляции между ошибками к пунктам. Данные корреляционные связи показывают, что есть взаимосвязь между некоторыми третьими факторами, влияющими на ответы респондентов по данным вопросам. Чаще всего это связано с большей подверженностью коррелирующих пунктов (по сравнению с другими) влиянию социальной желательности.



Таблица 3. Показатели проверки метрической инвариантности и частичной метрической инвариантности структуры неформальных связей двух моделей

Тип модели	CMIN/DF	CFI	$\Delta$ CFI	RMSEA	PCLOSE
<i>Метрическая инвариантность</i>					
Модель 1	1.734	0.940	–	0.036	1.00
Модель 2	1.772	0.929	0.011	0.037	1.00
<i>Частичная метрическая инвариантность</i>					
Модель 1	1.734	0.940	–	0.036	1.00
Модель 2	1.771	0.930	0.010	0.037	1.00

Исходя из критериев, которые мы описывали выше, мы можем утверждать, что теоретическая модель отражает структуру эмпирических данных ( $1 < \text{CMIN/DF} < 3$ ,  $\text{CFI} > 0.90$ ,  $\text{RMSEA} < 0.05$ ,  $\text{PCLOSE} > 0.50$ ), и действительно на всех пяти культурных группах структура неформальных связей повторяет китайскую модель *guanxi*. Далее был проведен анализ метрической инвариантности данной модели. В таблице 3 представлены показатели по двум анализируемым моделям: «свободной» (unconstrained) – Модель 1, и «ограниченной» (constrained) – Модель 2.

Так как показатель  $\Delta \text{CFI} > 0.01$ , то мы не можем говорить о полной метрической инвариантности шкал. Это означает, что какие-то пункты в опроснике понимались респондентами из разных стран по-разному. Для проверки модели на частичную метрическую инвариантность необходимо найти проблемные пункты в шкалах и снять условие равенности регрессионных весов этих пунктов во всех странах. Анализ регрессионных весов показал, что наибольшие различия наблюдаются по пункту «Даже не соглашаясь с этим человеком, я бы поддержал его/ее решения», входящему в шкалу «Почтение к руководителю». Было снято условие равенности регрессионных весов по данному пункту в пяти анализируемых странах, и модель была протестирована повторно. Результаты анализа также представлены в таблице 3.

В данном случае  $\Delta \text{CFI} = 0.01$ , и мы можем говорить о частичной метрической инвариантности модели, что позволяет нам утверждать, что этим опросником мы измеряем одни и те же теоретические конструкторы во всех странах. В таблице 4 представлены значения корреляционных связей между тремя компонентами неформальных отношений в пяти странах. Во всех группах все три компонента неформальных связей значимо взаимосвязаны. Анализ структурной инвариантности модели (при условии уравнивания коэффициентов корреляции между конструкторами) показал, что различия между группами в силе взаимосвязи компонент статистически не значимы.

Таблица 4. Корреляции между тремя компонентами неформальных связей в пяти странах

Компоненты	Великобритания	Сингапур	Бразилия	Россия	Саудовская Аравия
Почтение – Вовлеченность в личную жизнь	0.51*	0.73***	0.53***	0.52***	0.64*
Эмоциональная привязанность – Вовлеченность в личную жизнь	0.45**	0.67***	0.69**	0.57***	0.57**
Эмоциональная привязанность – Почтение к руководителю	0.47**	0.63***	0.64***	0.74***	0.49**

Примечание. \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$

## Обсуждение результатов

Как было указано выше, целью данного исследования являлась проверка культурной универсальности структуры неформальных связей в организациях. В основе исследования лежала идея о том, что индигенные, культурно-специфичные модели неформальных связей имеют общий базис, который делает узнаваемой модель одной культуры для представителей другой культуры (Smith et al., 2011). Было выдвинуто предположение, что если модель отношений одной культуры может быть узнаваемой для другой, то и структура этих неформальных отношений может быть также культурно-универсальной. Основываясь на трехкомпонентной модели *guanxi* (Chen et al., 2009), где в структуру неформальных отношений входят такие компоненты как эмоциональная привязанность, включенность в личную жизнь и почтение к руководителю, мы проверили гипотезу о культурной универсальности структуры неформальных отношений в пяти изучаемых странах.

По результатам конфирматорного факторного анализа была подтверждена конфигуральная инвариантность модели, что доказывает универсальность структуры неформальных связей в организациях в пяти исследуемых культурах. Таким образом, несмотря на свою культурную специфику, все анализируемые модели неформальных отношений – *Guanxi* (Сингапур), *Связи* (Россия), *Wasta* (Саудовская Аравия), *Jeitinho* (Бразилия) и *Pulling strings* (Великобритания) – имеют не только общее основание, которое делает их узнаваемыми, но и общую структуру, которая делает их сопоставимыми. То есть каждая из этих специфичных форм отношений может быть описана через такие аспекты как эмоциональная привязанность к руководителю, почтение к нему и включенность в его личную жизнь.

Была также подтверждена частичная метрическая инвариантность шкал по пяти группам. Этот результат означает, что пункты в каждой из трех шкал в данных выборках входят в соответствующие шкалы примерно с одинаковыми регрессионными весами, что позволяет нам предположить, что вопросы респондентами из разных стран понимаются примерно одинаково. Только на один пункт анкеты – «Даже не соглашаясь с этим человеком, я бы поддержал его/ее решения» – респонденты из разных стран отвечали очень по-разному, что привело к значимым статистическим различиям в регрессионных весах данного пункта в разных группах. Это вполне объяснимо, учитывая, что вопрос достаточно специфичен для коллективистских культур, где собственное мнение не так важно, как межличностная гармония. Когда же сравниваются такие разные по своему положению на шкале «Коллективизм – Индивидуализм» страны, как Великобритания и Саудовская Аравия, то отсутствие согласованности по данному пункту объяснима. По всем остальным пунктам анкеты значимых различий в регрессионных весах выявлено не было. Это является основанием для использования данных шкал в дальнейшем как зависимых или независимых переменных в исследованиях взаимосвязей компонент неформальных связей с другими психологическими или социально-демографическими переменными, а также – сравнивать полученные регрессионные коэффициенты по разным странам.

Таким образом, в нашем исследовании было доказано, что индигенные (культурно-специфичные) модели неформальных связей в организации имеют одинаковую, культурно-универсальную структуру, повторяющую китайскую модель *guanxi*, где неформальные связи между руководителем и подчиненным представлены тремя компонентами: эмоциональная привязанность, включенность в личную жизнь и почтение к руководителю. Следовательно, была подтверждена и развита идея П. Смита (Smith et al., 2011) об общей основе индигенных моделей неформальных отношений, а также подтверждена трехкомпонентная модель *guanxi* (Chen et al., 2009) на выборках из пяти стран.

## Заключение

В исследовании было доказано, что индигенные модели неформальных связей в организации имеют одинаковую, культурно-универсальную, структуру. Полученные результаты имеют большую практическую значимость и потенциал для использования в различных странах. Доказательство универсальности структуры неформальных связей делает возможным сравнительные исследования как непосредственно неформальных связей в организациях, так и их взаимосвязи с другими психологическими переменными, такими как трудовая мотивация, организационная приверженность (лояльность) и др. Такие исследования могут стать основой для разработки программ обучения менеджеров, которые помогут им учитывать факт наличия неформальных связей в организации, и грамотно распоряжаться этим ресурсом.

При всей ценности полученных результатов, необходимо учитывать ограничения данного исследования. Во-первых, выборка исследования является целевой (менеджеры среднего звена), но не репрезентативной (не рандомизированной). Это ограничивает возможности обобщения полученных результатов на генеральную совокупность. Одним из возможных направлений развития данного исследования может быть проверка идей, заложенных в данной работе, на большой репрезентативной выборке из разных стран и разных типов организаций. Во-вторых, данное исследование не раскрывает механизмы влияния отдельных компонентов неформальных отношений на организационное поведение. Вполне возможно, что, несмотря на универсальность самой структуры, различные компоненты в разных странах действуют по-разному на организационное поведение. Другим направлением развития данного исследования может стать изучение воздействия неформальных отношений на феномены организационного поведения, а также на психологические процессы, связанные с организационным поведением.

## Литература

- Amado, G., Brasil, V.H. (1991). Organizational behaviors and cultural context: The Brazilian "Jeitinho". *International Studies of Management and Organization*, 21(3), 38–61.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Khursid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192–220.
- Aycan, Z. (2008). Paternalism. In U. Kim, K.S. Yang, & K.K. Hwang (Eds.). *Scientific advances in indigenous and cultural psychology: Empirical, philosophical and cultural contributions* (445–466). New York: Springer.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139.
- Batjargal, B. (2008). 'Network Triads, Transitivity, Referral and Venture Capital Decisions in China and Russia'. *Journal of International Business Studies*, 38, 998–1012.
- Batjargal, B., Liu, M. (2004). 'Entrepreneurs' Access to Private Equity in China: The Role of Social Capital'. *Organization Science*, 15, 159–173.
- Brett, J.M., Crotty, S. (2008). 'Culture and Negotiation'. In: P.B. Smith, M.F. Peterson and D.C. Thomas (eds). *Handbook of Cross-Cultural Management Research* (269–283). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, C.C., Chen, Y.R., Xin, K.R. (2004). Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective. *Organization Science*, 15, 200–209.

- Chen, X.P., Chen, C.C. (2004) On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 305–324.
- Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., Fang, W., Lu, X. (2009). Supervisor-Subordinate Guanxi: Developing a Three-Dimensional Model and Scale. *Management and Organization Review*, 5, 375–399.
- Cheng, B.S., Farh, J.L., Chang, H.F., Hsu, W.L. (2002). Gunaxi, zhongcheng, competence and managerial behavior in the Chinese context. *The Journal of Chinese Psychology*, 44(2), 151–166.
- Chow, I.H., Ng, I. (2004). The characteristics of Chinese personalities (Guanxi): Evidence from Hong Kong. *Organizational Studies*, 25(7), 1075–1093.
- Cunningham, R.B., Sarayrah, Y.K. (1993). *Wasta: The Hidden Force in Middle Eastern Society*, Westport, CT: Praeger.
- Duarte, F. (2006). Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts. *Organization*, 13, 509–528.
- Dunfee, T.W., Warren, D.E. (2001). Is guanxi ethical? A normative analysis of doing business in China. *Journal of Business Ethics*, 32, 191–204.
- El-Said, H., McDonald, F. (2001). 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.
- Farh, J.L., Tsui, A.S., Xin, K., Cheng, B.S. (1998). The Influence of Relational Demography and Guanxi. *Organization Science*, 9, 471–498.
- Fox, K. (2004). *Watching the English: The Hidden Rules of English Behaviour*. London: Hodder.
- Hsu, C. (2005). Capitalism without contracts versus capitalists without capitalism: Comparing the influence of Chinese guanxi and Russian blat on marketization. *Communist and Post-Communist Studies* 38(3), 309–327.
- Law, K.S., Wong, C.S., Wang, D., Wang, L. (2000). Effects of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 751–765.
- Lin, M. (2002). *The effects of supervisors' differential guanxi on leadership behaviors and effectiveness*. Unpublished Master's thesis, National Zhongshan University, Taipei.
- Mellahi, K., Wood, G. (2003). From Kinship to Trust: Changing Recruitment Practices in Unstable Political Contexts: The Case of Algeria. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 3(3), 393–405.
- Michailova, S., Worm, V. (2003). *Personal Networking in Russia and China: Blat and Guanxi*. Copenhagen Business School Working Paper 15-2002.
- Neves Barbosa, L. (1995). The Brazilian jeitinho: An exercise in national identity. In: D. Hess & R. Da Matta (Eds.). *The Brazilian puzzle*. New York: Columbia University Press.
- Smith, P.B., Torres, C., Leong, C.-H., Budhwar, P., Achoui, M., Lebedeva, N. (2011). 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*, 23(2), 333–348.
- Tsui, A.S., Farh, J.L. (1997). Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context. *Work and Occupations*, 24(1), 56–79.
- Wong, C., Tinsley, C., Law, K., Mobley, W.H. (2003). Development and validation of a multidimensional measure of guanxi. *Journal of Psychology Chinese Societies*, 4(1), 43–69.
- Yang, C.F. (2001). 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* (3–26). Taipei: Yuan Liou Publishing.

## Приложение А

### Методика для исследования структуры неформальных связей в организации

Эффективная работа менеджера подразумевает взаимоотношения с разными людьми. В данной анкете мы зададим Вам ряд вопросов о способах, которыми Вы достигаете целей во взаимодействии с другими людьми. Один из способов достижения целей в процессе работы – через Вашего непосредственного начальника. Список вопросов касается Ваших отношений с начальником, который помогает Вам достигать поставленных Вами целей путем использования связей. Для ответа на каждый вопрос, пожалуйста, обведите один квадратик в каждой строке в столбце, наилучшим образом отражающем Ваши отношения с этим человеком. Не нужно указывать имени этого человека. Ваши ответы не будут раскрыты никому из сотрудников вашей организации.

	Абсолютно не согласен	Не согласен	Не совсем согласен	Согласен отчасти	Согласен	Абсолютно согласен
Мы с этим человеком всегда делимся мыслями, мнениями и чувствами о жизни и работе						
Этот человек просит меня помочь ему/ей с некоторыми семейными делами						
Я готов слушаться этого человека безоговорочно						
Я чувствую себя легко и уютно, общаясь с этим человеком						
В нерабочие дни мы с этим человеком звоним друг другу						
В нерабочие дни мы с этим человеком навещаем друг друга						
Даже не соглашаясь с этим человеком, я бы поддержал его/ее решения						
Я бы огорчился и расстроился, если бы этот человек решил уйти и работать в другой организации						
После окончания рабочего дня мы с этим человеком иногда вместе проводим досуг: ужинаем или развлекаемся, что выходит за рамки наших служебных обязанностей						
Я готов отказаться от моих собственных целей, чтобы он/а достиг/ла своих целей						
Если у этого человека возникнут проблемы в его/ее личной жизни, я сделаю все, что в моих силах, чтобы помочь ему/ей						
Я знаком с членами семьи этого человека и имею с ними личные контакты						
Я готов пожертвовать своими интересами ради удовлетворения интересов этого человека						
Я ценю возможность быть откровенным и искренним с этим человеком и говорю ему/ей, что я думаю на самом деле						
Я чувствую удовлетворение, когда я в состоянии помочь этому человеку в ответ, используя мои собственные связи						
Несмотря на наши разные должности в организации я ценю отношения на равных с этим человеком						



# Informal ties in organization: is it culture-specific or culture-universal phenomenon?

**Lusine GRIGORYAN**

*National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, lgrigoryan@hse.ru*

**Nadezhda LEBEDEVA**

*National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, nlebedeva@hse.ru*

Address: National Research University Higher School of Economics, 20, Myasnitskaya str, Moscow, 101000.

## Abstract

The given study is aimed to test cultural universality of the structure of informal ties in organizations in five different countries (Singapore, Saudi Arabia, Russia, UK, Brazil; N = 663). Study is based on the three-dimensional dynamic model of guanxi relations, which is specific to Chinese culture (Chen et al., 2009). This model suggests that guanxi includes the following aspects of supervisor-subordinate relationships: emotional attachment, personal life inclusion, and deference to supervisor. Using confirmatory factor analysis we proved that the given structure of informal relationships is cultural-universal. The partial metric invariance for these three scales is also given. Results potentiate farther comparative studies of informal ties in organizations, and their effect on different psychological variables as motivation, organizational commitment and others. Such studies can serve as a basis to develop training programs for managers to help them to consider the fact of presence of informal ties in organization, and to manage this resource properly.

## Keywords

informal ties; cross-cultural analysis; cultural universality.

## References

- Amado, G., Brasil, V.H. (1991). Organizational behaviors and cultural context: The Brazilian "Jeitinho". *International Studies of Management and Organization*, 21(3), 38–61.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Khursid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192–220.
- Aycan, Z. (2008). Paternalism. In U. Kim, K.S. Yang, & K.K. Hwang (Eds.). *Scientific advances in indigenous and cultural psychology: Empirical, philosophical and cultural contributions* (445–466). New York: Springer.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139.

- Batjargal, B. (2008). 'Network Triads, Transitivity, Referral and Venture Capital Decisions in China and Russia'. *Journal of International Business Studies*, 38, 998–1012.
- Batjargal, B., Liu, M. (2004). 'Entrepreneurs' Access to Private Equity in China: The Role of Social Capital'. *Organization Science*, 15, 159–173.
- Brett, J.M., Crotty, S. (2008). 'Culture and Negotiation'. In: P.B. Smith, M.F. Peterson and D.C. Thomas (eds). *Handbook of Cross-Cultural Management Research* (269–283). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, C.C., Chen, Y.R., Xin, K.R. (2004). Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective. *Organization Science*, 15, 200–209.
- Chen, X.P., Chen, C.C. (2004) On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 305–324.
- Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., Fang, W., Lu, X. (2009). Supervisor-Subordinate Guanxi: Developing a Three-Dimensional Model and Scale. *Management and Organization Review*, 5, 375–399.
- Cheng, B.S., Farh, J.L., Chang, H.F., Hsu, W.L. (2002). Gunaxi, zhongcheng, competence and managerial behavior in the Chinese context. *The Journal of Chinese Psychology*, 44(2), 151–166.
- Chow, I.H., Ng, I. (2004). The characteristics of Chinese personalities (Guanxi): Evidence from Hong Kong. *Organizational Studies*, 25(7), 1075–1093.
- Cunningham, R.B., Sarayrah, Y.K. (1993). *Wasta: The Hidden Force in Middle Eastern Society*, Westport, CT: Praeger.
- Duarte, F. (2006). Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts. *Organization*, 13, 509–528.
- Dunfee, T.W., Warren, D.E. (2001). Is guanxi ethical? A normative analysis of doing business in China. *Journal of Business Ethics*, 32, 191–204.
- El-Said, H., McDonald, F. (2001). 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.
- Farh, J.L., Tsui, A.S., Xin, K., Cheng, B.S. (1998). The Influence of Relational Demography and Guanxi. *Organization Science*, 9, 471–498.
- Fox, K. (2004). *Watching the English: The Hidden Rules of English Behaviour*. London: Hodder.
- Hsu, C. (2005). Capitalism without contracts versus capitalists without capitalism: Comparing the influence of Chinese guanxi and Russian blat on marketization. *Communist and Post-Communist Studies* 38(3), 309–327.
- Law, K.S., Wong, C.S., Wang, D., Wang, L. (2000). Effects of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 751–765.
- Lin, M. (2002). *The effects of supervisors' differential guanxi on leadership behaviors and effectiveness*. Unpublished Master's thesis, National Zhongshan University, Taipei.
- Mellahi, K., Wood, G. (2003). From Kinship to Trust: Changing Recruitment Practices in Unstable Political Contexts: The Case of Algeria. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 3(3), 393–405.
- Michailova, S., Worm, V. (2003). *Personal Networking in Russia and China: Blat and Guanxi*. Copenhagen Business School Working Paper 15-2002.
- Neves Barbosa, L. (1995). The Brazilian jeitinho: An exercise in national identity. In: D. Hess & R. Da Matta (Eds.). *The Brazilian puzzle*. New York: Columbia University Press.
- Smith, P.B., Torres, C., Leong, C.-H., Budhwar, P., Achoui, M., Lebedeva, N. (2011). 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*, 23(2), 333–348.

- Tsui, A.S., Farh, J.L. (1997). Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context. *Work and Occupations*, 24(1), 56–79.
- Wong, C., Tinsley, C., Law, K., Mobley, W.H. (2003). Development and validation of a multidimensional measure of guanxi. *Journal of Psychology Chinese Societies*, 4(1), 43–69.
- Yang, C.F. (2001). 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* (3–26). Taipei: Yuan Liou Publishing.