

## Организационная культура политических акторов как перспективное направление исследования

### **Невзоров Максим Вадимович**

Кандидат политических наук, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург, РФ.

E-mail: [max.nevzorov@gmail.com](mailto:max.nevzorov@gmail.com)

SPIN-код РИНЦ: [5004-1500](#)

ORCID ID: [0000-0001-7195-9102](#)

### **Фролова Юлия Николаевна**

Кандидат политических наук, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург, РФ.

E-mail: [frolovayuliya@yahoo.com](mailto:frolovayuliya@yahoo.com)

SPIN-код РИНЦ: [9901-1800](#)

ORCID ID: [0000-0002-0743-6144](#)

### **Аннотация**

В статье проводится анализ способов исследования организационной культуры политических акторов в контексте государственного управления. Показывается, что с помощью данного концепта возможно проводить анализ различных уровней политической сферы, решая тем самым проблему микро- и макроразрыва. Однако необходимо существенно пересмотреть причинно-следственные механизмы, используемые в классической политической науке при анализе политической культуры. Вместо этого предлагается использовать подходы (этнографический и клинический), ориентированные на понимание и интерпретацию практических аспектов внутренней деятельности политических организаций. Эти подходы позволяют определить место ценностей в деятельности организации, а также механизмы влияния ценностного подхода как отдельно на организационную культуру политического актора, так и на всю управленческую деятельность в целом. Исследование позволяет показать, что экономические субъекты накопили богатый управленческий опыт использования знания об организационной культуре и особенно в контексте концепции управления по ценностям. Отсюда утверждается возможность использовать этот опыт при анализе проблем развития политических организаций и их управленческой деятельности. Но вместе с тем определяется специфика политического актора, которую необходимо учитывать при анализе его организационной культуры. В результате сформулированы ряд выводов касательно текущей ситуации и дальнейшие пути исследования организационной культуры политических акторов в контексте государственного управления. Актуальность дальнейших исследований лежит в рамках публичного управления вообще и «единой системы публичной власти» в частности — проблематика взаимодействия самостоятельных акторов и их связи с целым может быть раскрыта путем исследования организационной культуры отдельных политических акторов.

### **Ключевые слова**

Политическая культура, организационная культура, микро- и макроразрыв, этнографический подход, клинический подход, управление по ценностям.

## Organizational Culture of Political Actors as a Prospective Research Direction

### **Maxim V. Nevzorov**

PhD, Herzen State Pedagogical University of Russia, Saint Petersburg, Russian Federation.

E-mail: [max.nevzorov@gmail.com](mailto:max.nevzorov@gmail.com)

ORCID ID: [0000-0001-7195-9102](#)

### **Yulia N. Frolova**

PhD, Herzen State Pedagogical University of Russia, Saint Petersburg, Russian Federation.

E-mail: [frolovayuliya@yahoo.com](mailto:frolovayuliya@yahoo.com)

ORCID ID: [0000-0002-0743-6144](#)

### **Abstract**

The article analyzes the ways of studying the organizational culture of political actors in the context of public administration. It is shown that with the help of this concept it is possible to analyze various levels of the political sphere, thereby solving the problem of micro/macro gap. However, it is necessary to significantly revise the cause and effect mechanisms used in classical political science in the analysis of political culture. Instead, it is proposed to use approaches (ethnographic and clinical) focused on understanding and interpreting the practical aspects of the internal activities of political organizations. These approaches make it possible to determine the place of values in the organization's activities, as well as the mechanisms of influence of the value approach on the organizational culture of the political actor and on the entire management work as a whole. It is shown that economic entities have accumulated rich managerial experience in using knowledge about organizational culture and especially in the context of the concept of management by values. Hence, the possibility of using this experience in analyzing the problems of the political organizations development and their management activities is asserted. But at the same time, the specifics of the political actor, which must be taken into account when analyzing its organizational culture, are determined. As a result, several conclusions regarding the current situation and further ways to study the organizational culture of political actors in the context of public administration are formulated. The relevance of further research lies within the framework

of public administration in general and the «unified system of public power» in particular — the problems of interaction of independent actors and their connection with the whole can be revealed through studying the organizational culture of individual political actors.

**Keywords**

Political culture, organizational culture, micro/macro gap, ethnographic approach, clinical approach, management by values.

***Введение***

В ряде последних исследований было выявлено, что бюрократическая модель, лежащая в основе государственного управления (и, как следствие, являющаяся основой в управлении другими политическими акторами), не является столь аксиоматичной [Патутина, Кривошеин 2019, 2]. Проблема приобретает большее значение при необходимости связывать друг с другом различные уровни управления (федеральные, региональные и муниципальные) и организацию взаимодействия акторов гражданского общества (некоммерческие организации и политические партии) с органами государственной власти. В связи с этим формируется запрос на снижение роли бюрократизма в управлении политическими акторами и на необходимость поиска управленческих стратегий, учитывающих сложный характер публичной политики. Фундаментальной основой могло бы стать исследование организационных культур политических акторов.

Учитывая сложный и многоаспектный характер публичной политики, мы ставим своей целью рассмотреть подходы, позволяющие решить проблему микро- и макроразрыва. Как на основе исследования целого (части) можно сделать вывод о состоянии части (целого)? Начиная с соотношения понятий «политическая культура» и «политическая система», «политический актор» и «организационная культура», мы анализируем подходы (этнографический и этнографический), которые по-новому рассматривают причинно-следственные механизмы влияния организационной культуры в процессе изменения или сохранения текущей управленческой практики.

Понимая, что в большинстве своем концепт «организационная культура» развивался в рамках менеджмента коммерческих организаций, мы также стараемся в данной статье обозначить специфику организационной культуры политических акторов в соотношении с существующими разработками в этой сфере.

***Соотношение понятий «политическая культура» и «организационная культура» политического актора***

***Политическая система и политическая культура: проблема связи***

В работе «Гражданская культура» Г.А. Алмонд и С. Верба ввели термин «“политическая культура” [нации, который] отсылает конкретно к политическим ориентациям — установкам по отношению к политической системе и различным ее частям, а также к установкам по отношению к роли собственного “я” в политической системе» [Алмонд, Верба 2014, 28]. Исходя из простой идеи, что «наши установки и ценности влияют на то, как мы действуем» [Алмонд и др. 2002, 93], они попытались связать микроуровень, описывающий установки и мотивации отдельных индивидов, с макроуровнем, имеющим дело с политической структурой и процессом. В своей работе исследователи руководствовались целью «распространения демократической культуры». Однако, во-первых, если политическая культура — это только внутренне присущая индивиду установка, то как ее можно распространять? Во-вторых, как проявляется причинно-следственный механизм этой передачи?

Авторы определяют ориентацию граждан по отношению к политической системе как к внешнему и изолированному объекту. Особенно это проявляется в определении, которое дается в парохильной (патриархальной) политической культуре: «Парохильно настроенный индивид (парохиль) ничего не ждет от политической системы» [Алмонд, Верба 2014, 34]. Но не потому ли, что он может быть участником альтернативной политической системы? Если это так, то в таком случае сложно поддерживать различие между ориентацией и политической системой, а нужно предположить, что сами ориентации являются частью системы.

Рассмотрим следующий пример. В предисловии к русскоязычному изданию «Темной стороны демократии» М. Манн видит причину процесса, способствующего этническим чисткам, в «извращении демократии», когда власть народа понимается в значении власти этноса. Одним из примеров автор берет конфликт между племенами нуэр и динка, «каждое из которых объявило себя “истинным народом” Южного Судана» [Манн 2016, 31]. Причинно-следственный механизм прост: местные выборы приводят к этническому расколу правящей партии, а действия лидеров еще больше усиливают «раскол общества», приводя к гражданской войне.

Вместе с тем в работе Э.Э. Эванса-Причарда «Нуэры» 1940 г. дается непривычное для классической политической науки определение политической системы одноименного племени: «Это всё расширяющаяся сеть противостоящих друг другу сегментов: от отношений внутри самого мелкого отдела племени до межплеменных и внешних отношений» [Эванс-Причард 1985, 133], «...политические ценности относительно, политическая система — это равновесие между противоположными тенденциями всех групп к сегментации и тенденцией всех групп к объединению со сходными элементами»<sup>1</sup> [Там же, 132]. Вражда и стремление к союзу становятся обоюдными механизмами создания политической системы племени вплоть до парадокса: «чем разнообразнее и чаще контакты между членами сегмента, тем интенсивнее оппозиция между его частями» [Там же, 134]. Можно ли в такой ситуации отделять ценности представителей племени нуэров от политической системы в целом и таким образом говорить не только о расколе, но вообще о наличии в Судане «общества» в терминах классической политической науки?

Обратим внимание на методологическое противоречие в заключении, которое делают Г. Алмонд и С. Верба относительно понятия «гражданская культура». Когда нужно говорить о ней, то все типы смешиваются друг с другом: «Парохильная и подданническая ориентации не только сохраняются бок о бок с участническими ориентациями, — они пронизывают участнические ориентации и модифицируют их. Например, в моделях гражданского влияния важны первичные принадлежности и связи» [Алмонд, Верба 2014, 448]. Парохильный тип политической культуры здесь становится частью политической системы, что противоречит описанию понятия, данного самими же авторами (см. выше). Примечательно, что гражданская культура в этом случае

<sup>1</sup> Ср. с определением политической системы, которые дают авторы «Сравнительной политологии сегодня» и которые больше соответствуют представлениям Манна: «Политическая система есть совокупность институтов и органов, формулирующих и воплощающих в жизнь коллективные цели общества или составляющих его групп» [Алмонд и др. 2002, 74].

становится не просто абстрактной категорией, а аналитическим инструментом понимания авторами политической жизни, разворачивающейся в США и Великобритании, так же как конфликт у Э.Э. Эванса-Причарда становится способом понимания политической системы нуэров<sup>2</sup>.

Поиск причинно-следственных связей лежит в основе методологической установки другой известной работы «Модернизация, культурные изменения и демократия» Р. Инглхарта и К. Вельцеля: «Распространение ценностей самовыражения сильно увеличивает вероятность того, что общество станет демократическим...» [Инглхарт, Вельцель 2011, 230]. Но проблема такого анализа заключается в переоценке концепта «либеральная демократия» применительно к большому количеству разных демократических стран. Для примера рассмотрим США и Норвегию. И там, и там наблюдается высокий уровень экономического развития и ценностей самовыражения, обе страны демократические. Но значит ли, что их политические культуры будут одинаковы? Например, плюралистская демократия, развитая в США, соответствует состязательной политической культуре гражданских организаций и активистов, которые, выступая «сторожевыми псами» законности и правопорядка, добиваются своих целей лоббистской деятельностью и кампаниями давления. Наоборот, корпоративистскому режиму Норвегии соответствует консенсусная политическая культура, основанная на взаимодействии между государством и гражданскими организациями и не допускающая действий противоположного «плюралистского» типа [Bailey 2009, 90]. Политический режим и политическая система в этом случае становятся не отделимы на уровне процесса от норм, принятых в политической организации, и практик взаимодействия политических акторов друг с другом.

#### ***Устранение микро- и макроразрыва в исследованиях политической культуры***

Исследование политической культуры с момента своего появления направлено на проблематику решения микро- и макроразрыва. Как от ориентаций отдельных граждан перейти к возможности делать выводы о всей политической системе? Существенное возражение против классического подхода звучит так: «Способность говорить с научной гарантией о различиях среди [мнений] населения, однако, скрывает тот факт, что этот подход не более чем усовершенствованная версия заблуждения, что макросистема является не более чем экстраполяцией микросистемы» [Pye 1972, 291]. Для поиска связи между различными уровнями нам, таким образом, необходимо иметь нечто несводимое только к мнениям отдельных индивидов (акторов) или их поведению, но нужно что-то существующее в качестве объективной реальности, посредством чего организуется социальный опыт.

Социальный опыт организуется посредством коммуникации между людьми. Тогда политическая культура рассматривается как система политических символов, которые играют роль медиумов или посредников между людьми [Dittmer 1977]. В таком случае

<sup>2</sup> Авторы также попадают в порочный круг: сравнительный метод, с одной стороны, выявляет, «какие установки и какое поведение должны иметь место в других странах, если те намерены становиться демократическими» [Алмонд, Верба 2014, 23], но одновременно исторические иллюстрации показывают неизбежность появления демократии именно в США и Великобритании, а это значит, что была определена не гражданская культура сама по себе, а лишь специфичные отличия указанных стран от остальных. Тем не менее в этом ключе, то есть в поиске специфичных черт вместо обобщений, предлагает рассуждать Пай: «...первоначальные гипотезы о политической культуре должны принимать форму утверждений, что система ведет себя “так, как если бы” определенные ценности, настроения и ориентации были наиболее важными для придания коллективу его отличительных (distinctive) характеристик. Таким образом, политическая культура состоит из тех “ориентаций”, которые делают систему отличительной» [Pye 1972, 293]. Так, можно обратить внимание на работу Лейпхарта, посвященную политической системе Голландии, где плюрализм принимает форму разделения на «колонны». В работе показывается, «что образ напряжений, не превращающихся в разногласия, а вместо этого “распределяемых” по разным местам, вполне может быть именно голландским образом» [Мол 2017, 151–152]. Интересно, что Аннмари Мол обращается к данной работе в контексте изучения организационной культуры голландской клиники, показывая тем самым связь между различными уровнями управления.

политической культурой может стать любая разделяемая людьми форма репрезентации политической реальности, представленная в виде политических словарей, кодов, метафор, фреймов [Lichterman, Cefai 2006]. Расширяя наше понимание политической культуры тем не менее, вслед за К. Гирцем стоит сделать замечание, что исследователя должны интересовать не возможности, а происходящие в реальности действия, а они сами по себе несводимы к выявляемым когнитивным структурам [Гирц 2004, 18–20]. Следуя этой логике, С. Чилтон дополняет политические символы «способами организации отношений», то есть «организованной системой взаимных ожиданий с помощью которых *социальное поведение* (курсив наш — прим. авторов) становится известным (is informed) и приобретает собственное значение» [Chilton 1988, 427], а А.В. Бабайцев делает частью понятия «политический символ» его же использование: «Политическими субъектами при осуществлении, изменении или удержании власти в качестве медиатора» [Бабайцев 2014, 22]. Отсылка к «поведению» и «использованию» должна подчеркнуть прагматический характер политической культуры.

Это учитывает акторно-сетевая теория (АСТ) Б. Латура, рассматривающая объекты (нечеловеческие акторы) в качестве посредников. Объекты наделяются субъектностью семантического порядка: они должны иметь значение. И объекты, и люди рассматриваются в качестве акторов или, если они не прошли этапа фигурации, являются актантами. В последнем случае мы имеем дело с силами, которым люди приписывают значения (сибирская язва как болезнь, массы трудящихся как источник социального беспокойства (актанты)), но еще не обрели конкретного выражения в социальной форме (бактерия, вызывающая сибирскую язву, как научный факт, профсоюзы и массовые партии, возглавляющие борьбу масс трудящихся (акторы)). И хотя акторы в АСТ понимаются семиотически, но важно эмпирически наблюдаемое действие [Латур 2017, 182]. Взаимодействие акторов создает актор-сеть, которая, в свою очередь, создает онтологическое описание реальности. Отметим, что «онтологическое описание» здесь — это не некий метафизический процесс, а конкретная эмпирическая практика создания материальных «следов и записей», которые остаются в процессе работы акторов по стабилизации ассоциации. Создание актор-сети в АСТ связано с понятиями «перевод» и «представительство»: представляя друг друга в решении значимых для них проблем, акторы все теснее и теснее связываются, образуя ассоциацию (сообщество) [Каллон 2015; Латур 2002].

Стабилизация и расширение сообщества невозможно без объектов, в том числе материальных. Это наглядно показывают Б. Латура и М. Каллон, проводя остроумное сравнение между стаей бабуинов<sup>3</sup> и человеческими сообществами. Фундаментально нет различий между социальным взаимодействием в стае обезьян и сообществе людей. И тем и другим приходится решать сложную задачу завоевания и удержания власти. Отличие заключается в способе ее воспроизводства: чтобы создавать «ассоциации, которые бы существовали дольше тех непосредственных взаимодействий, которые их формируют» [Callon, Latour 1981, 283], люди не только как обезьяны «воздействуют на тела друг друга», но и «привлекают на свою сторону (enlist) большое число долго живущих материалов» [Ibid., 284].

### **Этнографический и клинический подходы к исследованию организационной культуры: проблема достоверности научного исследования**

Каждая актор-сеть, в том числе политическая организация, описывает саму себя с помощью инструментов записи. Здесь мы рассмотрим этнографический и клинический методы в качестве

<sup>3</sup> Авторы обращаются к работам этолога Ш. Штрум. На русском языке издана работа Ф. де Ваала, наглядно иллюстрирующая социальные механизмы в стае шимпанзе [Де Валь 2014].

аналитического инструмента такой записи. Первый позволяет определить символическую систему, описывающую привычные социальные взаимодействия в политической организации, и рассмотреть, как они распространяются далее в политической культуре вообще. Вторым подходом мы рассматриваем как способ взаимодействия, который индивиды целенаправленно используют для поддержания целостности и устойчивого развития организации, в которую они входят.

### **Этнографический подход**

Исследовательские установки АСТ Б. Латура, как было сказано выше, связаны с семантическим определением актора<sup>4</sup> [Латур 2017, 183–187]. Но задолго до него схожий подход к анализу культуры отстаивал К. Гирц, утверждая вполне в духе АСТ, что заниматься этнографией — значит проводить «сложн[ую] работу по созданию “насыщенного описания”», которое представляется как «стратифицированная иерархия наполненных смыслом структур, в контексте которых можно [совершать действия], а также воспринимать и интерпретировать эти действия и без которых все эти действия не будут существовать, независимо от того, что кто-то будет делать или не делать...» [Гирц 2004, 13–14]<sup>5</sup>.

Рассматривая проблематику политической культуры, обычно прибегают к известной этнографической работе К. Гирца о петушиных боях как символической призме, через которую балийцы взаимодействуют друг с другом. Обобщая, Гирц утверждает, что бои «дают метасоциальный комментарий ко всему обычаю сортировать людей, раскладывая их по жестким иерархическим полочкам, и затем организовывать большую часть коллективного существования в зависимости от произведенной сортировки. Их функция ... интерпретативная: они — балийское прочтение балийского опыта, история, рассказываемая ими о самих себе» [Гирц 2017, 62–63].

Последнее указывает на более сложный, чем в причинно-следственной парадигме, механизм прогнозирования<sup>6</sup> (понимаемый здесь как одна из функций науки). Для его иллюстрации обычно обращаются к комментарию Гирца, который связывает обычай петушиных боев с внутрикоммунальной резней, произошедшей на острове после неудавшегося коммунистического переворота 1965 г.:

«Разумеется, нельзя утверждать, что убийства были спровоцированы петушиными боями, что их можно было ожидать (predicted) на основе изучения петушиных боев... Можно лишь сказать, что, если судить о Бали ... через призму [the medium] петушиных боев, факт такого побоища кажется хотя и не менее возмутительным, но в меньшей степени противоречащим законам природы» [Там же, 82].

Вполне признанным является утверждение, что «познание культуры народа открывает его обычность, нормальность, не уменьшая вместе с тем его специфичности» [Гирц 2004, 22]. Однако можно представить и обратную ситуацию, когда с помощью этнографии для культуры

<sup>4</sup> Своим методологическим достижением Б. Латур считает отсутствие необходимости различать значение и вещь: «Этот ход либо передает вещам достоинство текстов, либо текстам — онтологический статус вещей» [Латур 2017, 187].

<sup>5</sup> Заметим, что у автора данная работа связана с конкретными практиками «автоматического рутинного сбора данных» («инструменты записи» в терминологии АСТ) в виде установления контактов, опроса информантов, наблюдения ритуалов, ведения дневника, составления карт и т.п.

<sup>6</sup> Как мы видим, интерпретативная работа в этнографическом методе требует пересмотра стандартных критериев научного исследования. В работе А. Стюарта «Метод этнографа» предлагается заменить критерий валидности достоверностью (veracity), надежностью — объективностью (objectivity), обобщаемость — пронизательностью (perspicacity) [Stewart 1998]. Подчеркивается, что производство этнографического знания зависит во многом от фигуры этнографа, а не некоторого абстрактного метода: насколько он правдоподобно изложил свои наблюдения? Проявлял ли эмпатию и был ли его разум открыт новому? Вероятно, главным возражением здесь является субъективность этнографа, поэтому в АСТ предлагается концепция инфразыка в том смысле, что акцент делается на отслеживание записей, фиксируемых самими акторами в ходе собственной деятельности, а не в ходе деятельности исследователя. Укажем, что с развитием современных технологий это становится все более и более возможно, тогда как ранее этнографу приходилось добывать информацию, излагая ее самостоятельно в своих дневниках наблюдения и расшифровках интервью [Латур 2017, 185]. В то же время это ставит новые вопросы этического характера к исследовательской практике.

народа открывается обычность и нормальность внешнего окружения, которое его изучает. Таким образом, этнография из отстраненного инструмента, превращается в инструмент социального взаимодействия, обладающего политической значимостью, а фигура этнографа в описании и интерпретации реальности приобретает самостоятельное значение.

Этнографическая практика может позволить руководящему составу политической организации понять рутинные практики рядового состава и одновременно как способ «нащупать общую почву» и донести до него требования руководства, сделав так, чтобы эти требования несли общеорганизационный смысл. Этнограф в этой ситуации не может априорно говорить о единстве и системности организации (или нации), но одновременно не может игнорировать работу по созданию организации или нации как системы или организма. Когда же приходится иметь дело с ситуацией столкновения друг с другом различных миров (даже если это одна организация), то «этнографы показывают, как социальные действия в одном мире получают смысл с точки зрения другого» [Agar 1986, 12]. Ценность такого подхода не в том, чтобы прогнозировать состояние политической организации, но понимать, что происходит. В конце концов «вы не сможете наверняка знать, что будет дальше, пока не знаете, что, собственно, произошло» [Ibid., 16].

### **Клинический подход**

При определении клинического метода мы будем основываться на его интерпретации, данной Э. Шейном. Он рассматривает клинический метод как один из возможных способов исследования культуры организации. Все методы делятся по двум критериям: степени участия исследователя и вовлеченности самого актора [Шейн 2002, 46]. Этнографический метод в такой системе координат определяется минимальным участием самого актора и высокой степенью участия исследователя. Клинический же метод при такой же высокой степени участия исследователя характеризуется высокой вовлеченностью актора в процесс. По мнению Э. Шейна, «наиболее характерной отличительной особенностью модели клинических исследований является то, что участники организации добровольно обеспечивают требуемые данные, поскольку именно они инициируют этот процесс и могут получить определенную пользу, открываясь клиницисту/консультанту/исследователю» [Шейн 2002, 45]. Основная причина культурологического исследования — необходимость решения какой-либо проблемы с помощью клинициста, в процессе чего выявляется культурологическая информация, позволяющая делать вывод об организации. Таким образом, изучение организационной культуры становится неким побочным продуктом клинического исследования. Основная предпосылка клинической модели заключается в необходимости изменения системы с целью лучшего ее понимания<sup>7</sup>.

В процессе клинического исследования целостность культуры компании диагностируется на трех уровнях<sup>8</sup>: артефакты, провозглашаемые ценности, базовые представления. Базовые представления — глубинный уровень организационной культуры, именно в нем изменения крайне сложны, так как эти представления для членов группы самоочевидны и естественны, формируются в подсознании. При необходимости изменения базовых идей руководитель должен отдавать себе отчет в риске дестабилизации ситуации во всей организации. Следующий уровень культуры формулируется провозглашаемыми ценностями. Речь идет об организационной

<sup>7</sup> Такое определение клинического метода не единственное. Например, «в клиническом методе Пиаже, субъекту дается некоторое количество задач, требующих когнитивных операций, исследователь изменяет задачи и/или спрашивает субъекта определить понимание последним того, что он или она делает» [Chilton 1988, 435]. Такой подход несколько отличается от понимания клинического метода у Э. Шейна — в его классификации метод Пиаже занимает промежуточное место между этнографическим исследованием и клиническим и включает в себя проективные тесты, интервью и оценочные центры [Шейн 2002, 45].

<sup>8</sup> У К. Гирца работа этнографа приравнивается к работе клинициста, которому приходится делать свое заключение через «обобщение в рамках единичного случая» и которому теория нужна как «помощь в распознавании неочевидного значения вещей» [Гирц 2004, 35].

философии и идеологии, часто этот уровень отражается в провозглашаемой миссии организации. Внешний уровень — это артефакты и поведение, которые можно увидеть как проявления культуры организации. Сюда включаются материальные продукты организационной деятельности, поведение участников, видимые организационные процессы.

Так как клинический метод напрямую связан с возможностями изменений организационной культуры, то мы подробнее остановимся на возможности таких изменений. Существует две противоположные точки зрения на этот счет: организационную культуру менять сложно по причине ее связи с организационной политикой; культуру менять можно, для чего даже можно сформулировать некую конкретную последовательность шагов [Адизес 2014, 632]. На наш взгляд, категоричность в таком вопросе будет противоречить существующей уникальности всех организационных культур, поэтому ответ на этот вопрос может быть сформулирован в конкретной организации после изучения ее культурных особенностей. Кроме того, особенности организационной культуры связаны и с тем, в каком цикле своего развития на данный момент находится организация: в период развития организации руководители являются движущей силой и оказывают значительное влияние на формирование организационной культуры, в то время как на этапах старения (терминология И. Адизеса [Там же, 361]) культура обладает значительным влиянием на становление лидерства. Сам процесс руководства подразумевает процесс изменения организационной культуры: «перевод компании из одного этапа жизненного цикла на другой» [Там же, 126].

Согласно концепции управления по ценностям (management by values) изменения организационной культуры необходимы для эффективного управления и поддержания ее в соответствии с ключевыми ценностями и требованиями окружающей среды [Dolan et al. 2006, 52]. Акцент на изучение ценностей необходим для выстраивания всех уровней культуры в единое целое. Вслед за С.Л. Доланом и С. Гарсиа мы определяем ценность как концепт, который «определяет и направляет наше поведение и оказывает влияние на наш каждодневный опыт» [Ibid., 27]. Здесь выделяются три измерения ценности: этико-социальное, определяющее поведение индивида в целом; экономико-прагматическое, ориентированное на эффективность стандарта производительности; эмоционально-мотивирующее, обеспечивающее мотивацию для самореализации индивида.

Управление по ценностям предполагает развитие культуры в плоскости ориентации на клиента и на сотрудника компании [Ibid., 6–13]. Это также выражается в тренде на общую автономность работы, развитии процессов делегирования, командной работы и более плоских организационных структурах. Важный содержательный аспект такого подхода заключается в том, что ценности, будучи ядром организационной культуры, способствуют согласию между акторами, «структурированию ролевых взаимодействий, а также интеграции в единую систему разных способов измерения экономических процессов и их координации исходя из присутствия в экономической системе особого центра как интегрирующего, рефлектирующего и целеустанавливающего начала» [Бирюков 2016, 95]. Управление по ценностям предполагает смещение фокуса с экономической статической эффективности в плоскость динамических характеристик. Такой подход к менеджменту предлагает ценности как новый ресурс управления, который нацелен не столько на достижение количественных целей компаний, сколько на формирование и накопление капитала с качественными характеристиками: человеческие взаимоотношения, ценность для общества, «командная игра» сотрудников и т.д.



Для политических акторов, где экономические выгоды занимают не такое значимое место, как в бизнесе, менеджмент, основанный на ценностях, помогает добиться значительных результатов. Так, например, для политических партий актуальным является вопрос соотношения принципов, декларируемых в уставе партии, и видимых обществу артефактов деятельности: в противном случае избирателям не совсем понятно, каких же взглядов придерживается та или иная политическая партия, если демонстрируемое поведение не соответствует принципам устава. Ценностно-ориентированный менеджмент в таком случае предлагает инструменты как для развития целостности внутри самого актора, так и для наработки «отношенческого» капитала в работе с избирателями.

Исследование организационной культуры возможно как внешними консультантами, так и сотрудниками самой компании изнутри. Может ли быть подобное исследование объективным и беспристрастным? Очевидно, что в рамках клинического подхода нейтральность исследования изначально нарушается запросом на изменения. Само исследование служит целям управления организацией, оно изначально субъективно, так как часто должно удовлетворять запросу менеджмента. Тот, кто обладает властью (менеджер), фактически своим запросом формирует то знание, в рамках которого затем будет осуществляться поиск решения проблемы и, как следствие, исследование организационной культуры компании. Проблема, служащая толчком к изменению организационной культуры, может осознаваться не только менеджментом, но и другими уровнями организации, тогда речь идет о формировании некоего коллективного запроса на изменения, что тем не менее не гарантирует нейтральности исследования, так как оно подчинено необходимости решения конкретной проблемы.

#### ***Организационная культура коммерческой организации и специфика политического актора: проблема соотношения***

По процессу изучения организационной культуры, а также открытости по представлению результатов таких исследований общественности коммерческие структуры превосходят политических акторов. Одним из наглядных следствий этого является значительное количество общедоступных публикаций, демонстрирующих лучшие практики, глубокую критику внутренних процессов компаний, а также растущее число образовательных и тренинговых программ на основе пройденного опыта. Как правило, в таких исследованиях организационная культура, ее изучение, процессы ее трансформации становятся неразрывной частью управления самой организацией. Таким образом, организационная культура рассматривается не как нечто обособленное, а как часть общей системы организации. В этом контексте для нас важным являются следующие вопросы: в чем существенное различие практик коммерческих и политических акторов? Можем ли мы использовать инструменты, доказавшие свою успешность в коммерческой среде, в политическом поле? Эти и другие вопросы представляют собой обширные направления исследования, однако здесь мы можем обозначить некоторые пункты.

#### ***Экономические субъекты о роли организационной культуры***

Значимым при определении специфики политических и коммерческих акторов является понимание их основной цели. При внешней простоте вопроса (для политических акторов целью можно считать получение политической власти, а для коммерческих — получение прибыли) ответ не так очевиден. Благодаря развитию маркетингового подхода в политике в исследовании политических и экономических акторов мы можем выявить ряд сходств: они занимаются сегментацией рынка, выявляют «своего» потребителя, исследуют его предпочтения с целью максимально эффективной реализации своего товара. Такой подход делает цели политических

и коммерческих акторов сходными, что свидетельствует о том, что инструменты по развитию организационной культуры как части системы менеджмента всей организации могут быть общим для обеих сфер.

«Любая организация, если она хочет не только выжить в конкурентной борьбе, но и добиться весомого успеха, должна обладать ясными убеждениями, на которых будет базироваться вся политика и деятельность данной организации» [Питерс, Уотерман-мл. 2019, 475]; результатом указанного исследования стал также вывод о том, что фокусировка только на количественных (финансовых), а не качественных целях ведет к падению эффективности деятельности компаний. Таким образом, понятие ценности становится одним из определяющих факторов успеха в силу того, что основополагающие базовые ценности, которые имеют понятные формулировки, но не имеют четких финансовых эквивалентов, могут замотивировать большее число сотрудников, чем конкретные финансовые показатели, интересные лишь высшему руководству компании.

С другой стороны, на проблему ценностей в организационной культуре смотрят шведские экономисты К. Нордстрем и Й. Риддерстрале в книге «Бизнес в стиле фанк». Они рассматривают убеждения в их эмоциональном измерении и утверждают, что настоящая конкуренция должна быть построена на эмоциях и воображении. В центре идеи фанки-бизнеса лежит утверждение о том, что главный двигатель успеха компании — человеческий мозг и его способность выдвигать и реализовывать креативные идеи. Современные организационные структуры должны идти по инновационному пути развития, а новый мир строится на трех основных опорах: ценности, технологии и общественные институты [Нордстрем, Риддерстрале 2013, 63]. Именно ценностной ориентацией объясняется успех компании Toyota, где «степень совпадения личностных ценностей и установок по вопросам производства намного выше, чем это наблюдается в других компаниях» [Лайкер, Хосеус 2020, 16].

Исследование системы ценностей самой компанией изнутри можно проследить на примере сети кофеен Starbucks. Ценность как один из ключевых драйверов организационной культуры рассматривается не только в контексте формирования базовых предпочтений сотрудников компании, но и в контексте ценности самой компании для общества, тогда задачей компании становится «служить друг другу и в конечном итоге людям, которые приходят в ... кафе» [Говард 2021, 112]. Понимание ценности расширяется вопросом: что ценного в общество привносит наша компания? Люди приходят в кофейни Starbucks уже не за качественным кофе, а за атмосферой, которая создает нужный настрой на весь день.

Организационная культура компании подвержена внешним влияниям и должна самоактуализироваться. Пандемия COVID-19 внесла свои коррективы в систему взаимодействия сотрудников компаний из-за перехода многих на удаленный режим работы. Несмотря на то, что в последние десятилетия появилось значительное количество публикаций о значимости участия в развитии организационной культуры всех сотрудников компании, старый подход — когда культура формируется в рамках взаимодействия высшего руководства и HR — по инерции сохранялся. Однако корпоративная жизнь в условиях пандемии показала его несостоятельность: «Из-за пандемии COVID-19 руководители стали иначе взаимодействовать с подчиненными, а коллеги — общаться между собой. Помимо этого, необходимость быстро адаптироваться и сохранять гибкость во время пандемии помогла доказать, что стиль руководства “сверху вниз” неэффективен»<sup>9</sup>. Ответ появилась тенденция на формирование культуры «общей ответственности»: это модель поведения, которая определяет поведение и поступки (формальные и неформальные)

<sup>9</sup> Ли Йон Д. «Так здесь принято»: как строить культуру по принципу общей ответственности // Harvard Business Review Россия. URL: <https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/858546> (дата обращения: 19.10.2021).

всех участников процесса, однако роли в реализации такой культуры у всех разные. Еще одним толчком к формированию культуры «общей ответственности» стало осознание связи между организационной культурой и достижением целей компании. К подобному выводу привел также анализ кризисов крупнейших компаний из разных сфер бизнеса (Uber, Wells Fargo, Victoria's Secret). «Любая “большая идея” не имеет смысла и нереализуема без ... культуры» [Питерс 2020, 90] — это тот фундамент, на котором строится успех компании. Бизнес-консультант Ф. Лалу, рассуждая об организациях будущего, указывает на определяющую роль организационной культуры в развитии таких организаций [Лалу 2020]. В процессе эволюции организационной модели культура начинает играть значимую роль на более современных стадиях развития организаций. В его классификации такие организации расположены на последних — «зеленой» и «бирюзовой» — стадиях развития. Организации будущего («бирюзовые») обладают тремя основными характеристиками, сформированными культурой: самоуправление, целостность и наличие эволюционной цели.

### ***Специфика политического актора***

Спецификой организационной культуры ряда политических акторов является то, что она может оказывать влияние на принятие тех или иных общественно значимых решений и формирование политического курса. В последние годы были проведены ряд исследований, посвященных поиску ответа на вопрос, как «организационные характеристики государственного аппарата... систематически обеспечивают, ограничивают и формируют процесс государственного управления, таким образом делая определенные предпочтения в рамках принятия решений о дальнейшем политическом курсе» [Egeberg, Trondal 2018, VII]. Организационная культура политических акторов может также иметь свои особенности при применении различных менеджерских концептов, одними из которых является этическое лидерство и управление разнообразием. Организационная культура в государственных организациях часто не достигает желаемых этических стандартов, и, как следствие, этическое лидерство недостаточно развито, однако выявлено (исследование проводилось в США) [Hassan et al. 2014, 333], что его методы способствуют развитию благоприятных организационных процессов, таких как снижение уровня прогулов и увеличение уровня приверженности индивида организации, что, в свою очередь, снижает текучку кадров, повышает качество выполнения работы. Что касается управления разнообразием в политических акторах, то привнесение функционального разнообразия в организационную культуру — это способ повышения уровня ее инновационности [Andersen, Moynihan 2016, 456]. С учетом того, что культура организации — значимая переменная, но часто ее достаточно трудно оперативно менять, такой способ может стать решением для тех организаций, которые нуждаются в оперативных изменениях. Такой подход актуален для культуры политических акторов, в частности государственных структур, для которых вопросы изменений могут быть усложнены длительным бюрократическим процессом.

В сфере политического мы можем наблюдать тенденции, аналогичные тем, что происходят в мире бизнеса, прежде всего, потому что мир стал глобальным. Придерживаясь той точки зрения, что национальные государства уступают тенденциям глобализации и развитию трансграничных и межгосударственных объединений, К. Нордстрем и Й. Риддерстрале указывают на неактуальность политических партий в их традиционном виде. Такие политические партии уже не могут обеспечить представительство взглядов в силу тенденции на фрагментарное и индивидуалистичное восприятие [Нордстрем, Риддерстрале 2013, 53], поэтому более успешными становятся объединения, сфокусированные вокруг проблем глобального характера (например, Greenpeace).

Обобщая значимость культуры, обратимся к выводам И. Адизеса, который в своих «Размышлениях о политике» приходит к выводу, что ключевым фактором успеха любой системы, «будь то личность, семья, коммерческая организация или целая страна» [Адизес 2016, 27], является культура.

### **Заключение**

Сформулируем выводы и возможные пути дальнейших исследований, в том числе применительно к государственному управлению.

1. Требуется существенно пересмотреть привычные причинно-следственные механизмы при исследовании организационных культур политических акторов. Нами было показаны концептуальные трудности, возникающие при изоляции ценностных характеристик политической культуры от политической системы. Вместо конструирования общих теоретических схем (например, «гражданская культура» или «либеральная демократия») скорее необходимо говорить об исследовании различий между способами принятия решений и их реализации политическими акторами. На первый план в таком случае выходит прагматический аспект взаимодействия, нацеленный на «стабилизацию» политического актора путем связывания людских, материальных и символических объектов с помощью представительства и перевода (в терминах АСТ).

2. Исследование взаимодействий между людьми как составляющей части организационной культуры политического актора требует получения знаний о значениях, которые люди приписывают собственным действиям. Представляется, что этнографический и клинический подходы подходят для этого лучше всего, однако вместо прогнозирования (понимаемого как функция науки) мы должны иметь дело с пониманием и интерпретацией. Роль этнографа и консультанта (клинициста) не может рассматриваться в нейтральном ключе, данные фигуры включены в процесс текущего социального взаимодействия или для налаживания понимания между различными частями целого (этнограф), или для исследования культуры целого через поддержку организационных изменений (клиницист). Видится, что здесь встает проблема достоверности получаемого таким способом научного знания, что требует дополнительных исследований.

3. В АСТ любой актор оставляет следы записи о себе, и любая политическая и экономическая организация не исключение. При этом в последней, как мы подчеркиваем, процесс исследования организационных культур включен в процесс управления самой организацией и воплощен в кейсах, бенчмарках («лучших практиках»), идеальных концепциях (например, «бирюзовые» организации). Все большую роль здесь начинает играть управление по ценностям, а сами ценности из абстрактных понятий превращаются в прагматические инструменты создания организационной целостности. На примере этического лидерства и управления разнообразием можно увидеть, что политические организации в не меньшей степени, чем коммерческие, способны учитывать характеристики организационной культуры.

4. В государственном секторе особо значимым фактором управления является «социальная справедливость, имеющая ценностную природу» [Купряшин 2016, 109], кроме того, значительное влияние оказывают традиции государственного управления разных культур. Поэтому актуальность дальнейших исследований, с нашей точки зрения, лежит в рамках публичного управления вообще и «единой системы публичной власти» в частности — проблематика взаимодействия самостоятельных акторов и их связи с целым может быть раскрыта путем исследования организационной культуры отдельных политических акторов.

Список литературы:

- Адизес И.К. Размышления о политике. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- Алмонд Г., Пауэлл Д., Стром К., Далтон Р. Сравнительная политология сегодня. М.: Аспект Пресс, 2002.
- Алмонд Г.А., Верба С. Гражданская культура: Политические установки и демократия в пяти странах. М.: Мысль, 2014.
- Бабайцев А.В. Подходы к определению понятия «политический символ» // Символическая политика. 2014. Вып. 2. С. 18–24.
- Бирюков В.В. Осуществление стратегических изменений на промышленном предприятии: ценностно-ориентированный подход // Вестник Омского университета. Сер. «Экономика». 2016. №3. С. 93–101.
- Гирц К. Глубокая игра: Заметки о петушиных боях у балийцев. М.: Ад Маргинем, 2017.
- Гирц К. Интерпретация культур. М.: РОСПЭН, 2004.
- Говард Б. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks. М.: Альпина Паблишер, 2021.
- Де Валь Ф. Политика у шимпанзе: Власть и секс у приматов. М.: Издательский Дом ВШЭ, 2014.
- Инглхарт Р., Вельцель К. Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития. М.: Новое издательство, 2011.
- Каллон М. Некоторые элементы социологии перевода: одомашнивание морских гребешков и рыбаков залива Сен-Бриё // Социология власти. 2015. Т. 27. №1. С. 196–231.
- Купряшин Г.Л. Публичное управление // Политическая наука. 2016. №2. С. 101–131.
- Лайкер Дж., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний. М.: Альпина Паблишер, 2020.
- Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.
- Латур Б. Дайте мне лабораторию, и я переверну мир // Логос. 2002. № 5–6. Р. 211–242.
- Латур Б. Об акторно-сетевой теории: Некоторые разъяснения, дополненные еще большими осложнениями // Логос. 2017. №1. С. 173–200.
- Манн Т. Темная сторона демократии: объяснение этнических чисток. М.: Пятый Рим, 2016.
- Мол А. Множественное тело: онтология в медицинской практике. Пермь: Гиле Пресс, 2018.
- Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Патутина Н.А., Кривошеин Н.В. Особенность и резервы развития организационной культуры в сфере государственного и муниципального управления // Вестник Евразийской науки. 2019. Т. 11. №6. URL: <https://esj.today/PDF/99ECVN619.pdf>.
- Питерс Т. Стратегия совершенства: Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.
- Питерс Т., Уотерман-мл. Р.В. в поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер, 2019.
- Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2002.

Эванс-Причард Э.Э. Нуэры: Описание способов жизнеобеспечения и политических институтов одного из нилотских народов. М.: Наука, 1985.

Agar M.H. *Speaking of Ethnography*. Newbury Park; London; New Delhi: Sage Publications, 1986.

Andersen S.C., Moynihan D.P. How Leaders Respond to Diversity: The Moderating Role of Organizational Culture on Performance Information Use // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2016. Vol. 26. №3. P. 448–460. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.18193abstract>.

Bailey J.L. Norway, the United States, and Commercial Whaling Political Culture and Social Movement Framing // *The Journal of Environment & Development*. 2009. Vol. 18. №1. P. 79–102. DOI: <https://doi.org/10.1177/1070496508329358>.

Callon M, Latour B. Unscrewing the Big Leviathan: How Actors Macro-Structure Reality and How Sociologists Help Them to Do So // *Advances in Social Theory and Methodology* / ed. by K. Knorr, A. Cicourel. London: Routledge, 1981. P. 277–303.

Chilton S. Defining Political Culture // *Western Political Quarterly*. 1988. Vol. 41. №3. P. 419–445. DOI: <https://doi.org/10.1177/106591298804100303>.

Dittmer L. Political Culture and Political Symbolism: Toward a Theoretical Synthesis // *World Politics*. 1977. Vol. 29. Is. 4. P. 552–583. DOI: <https://doi.org/10.2307/2010039>.

Dolan S, Garcia S., Richley B. *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2006.

Egeberg M., Trondal J. *An Organizational Approach to Public Governance: Understanding and Design*. Oxford: Oxford University Press, 2018.

Hassan S., Wright B.E., Yukl G. Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems // *Public Administration Review*. 2014. Vol. 74. Is. 3. P. 333–343. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12216>.

Lichterman P., Cefai D. The Idea of Political Culture // *The Oxford Handbook of Contextual Political Analysis* / ed. by: R.E. Goodin, Ch. Tilly. New York: Oxford University Press, 2006. P. 392–414.

Pye L.W. Culture and Political Science: Problems in the Evaluation of the Concept of Political Culture // *Social Science Quarterly*. 1972. Vol. 53. №2. P. 285–296.

Stewart A. *The Ethnographer's Method*. London; New Delhi: Sage Publications, 1998.

### References:

Adizes I.K. (2014) *Managing Corporate Lifecycles*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber.

Adizes I.K. (2016) *Insights on Policy*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber.

Agar M.H. (1986) *Speaking of Ethnography*. Newbury Park; London; New Delhi: Sage Publications, 1986.

Almond G., Powell D., Strom K., Dalton R. (2002) *Comparative Politics Today*. Moscow: Aspekt Press.

Almond G.A., Verba S. (2014) *The Civic culture: Political Attitudes and Democracy in Five Countries*. Moscow: Mysl'.

Andersen S.C., Moynihan D.P. (2016) How Leaders Respond to Diversity: The Moderating Role of Organizational Culture on Performance Information Use. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 26. No. 3. P. 448–460. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.18193abstract>.

Babaytsev A.V. (2014) Approaches to the Concept Definition of «Political Symbol». *Simvolicheskaya politika*. Is. 2. P. 18–24.

- Bailey J.L. (2009) Norway, the United States, and Commercial Whaling Political Culture and Social Movement Framing. *The Journal of Environment & Development*. Vol. 18. No. 1. P. 79–102. DOI: <https://doi.org/10.1177/1070496508329358>.
- Biryukov V.V. (2016) The Implementation of Strategic Changes of Industrial Enterprise: A Value-Oriented Approach. *Vestnik Omskogo universiteta. Ser. «Ekonomika»*. №3. P. 93–101.
- Callon M, Latour B. (1981) Unscrewing the Big Leviathan: How Actors Macro-Structure Reality and How Sociologists Help Them to Do So. In: Knorr K., Cicourel A. (eds.). *Advances in Social Theory and Methodology*. London: Routledge. P. 277–303.
- Chilton S. (1988) Defining Political Culture. *Western Political Quarterly*. Vol. 41. No. 3. P. 419–445. DOI: <https://doi.org/10.1177/106591298804100303>.
- De Waal F. (2014) *Chimpanzee Politics: Power and Sex among Apes*. Moscow: VSHE
- Dittmer L. (1977) Political Culture and Political Symbolism: Toward a Theoretical Synthesis. *World Politics*. Vol. 29. Is. 4. P. 552–583. DOI: <https://doi.org/10.2307/2010039>.
- Dolan S, Garcia S., Richley B. (2006) *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Egeberg M., Trondal J. (2018) *An Organizational Approach to Public Governance: Understanding and Design*. Oxford: Oxford University Press.
- Evans-Pritchard E.E. (1985) *The Nuer: A Description of the Modes of Livelihood and Political Institutions of a Nilotic People*. Moscow: Nauka.
- Geerts K. (2004) *The Interpretation of Cultures*. Moscow: ROSPEN.
- Geerts K. (2017) *Deep Game: Notes On the Cockfights of the Balinese*. Moscow: Ad Marginem.
- Hassan S., Wright B.E., Yukl G. (2014) Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*. Vol. 74. Is. 3. P. 333–343. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12216>.
- Howard B. (2021) *It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks*. Moscow: Alpina Publisher.
- Inglehart R., Welzel K. (2011) *Modernization, Cultural Change, and Democracy*. Moscow: Novoe izdatelstvo.
- Kupryashin G.L. (2016) Public Administration. *Politicheskaya nauka*. No. 2. P. 101–131.
- Laloux F. (2020) *Reinventing Organizations*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber.
- Latour B. (2002) Give Me a Laboratory and I Will Raise the World. *Logos*. No. 5–6. P. 211–242.
- Latour B. (2017) On Actor-Network Theory. A Few Clarifications Plus More Than a Few Complications. *Logos*. №1. P. 173–200.
- Lichterman P., Cefaï D. (2006) The Idea of Political Culture. In: Goodin R.E., Tilly Ch. (eds.) *The Oxford Handbook of Contextual Political Analysis*. New York: Oxford University Press. P. 392–414.
- Liker J., Hoseus M. (2020) *Toyota Culture. The Heart and Soul of the Toyota Way*. Moscow: Alpina Publisher.
- Mann T. (2016) *The Dark Side of Democracy. Explaining Ethnic Cleansing*. Moscow: Pyatyi Rim.
- Mol A. (2018) *The Body Multiple: Ontology in Medical Practice*. Perm': Gile Press.
- Nordstrom K., Ridderstrale J. (2013) *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber.

Patutina N.A., Krivoshein N.V. Feature and Reserves of the Development of Organizational Culture in the Field of State and Municipal Government. *Vestnik evraziyskoy nauki*. Vol. 11. No. 6. URL: <https://esj.today/PDF/99ECVN619.pdf>.

Peters T. (2020) *The Excellence Dividend. Meeting the Tech Tide with Work That Wows and Jobs That Last*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber.

Peters T., Waterman Jr.R. (2019) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Moscow: Alpina Publisher.

Pye L.W. (1972) Culture and Political Science: Problems in the Evaluation of the Concept of Political Culture. *Social Science Quarterly*. Vol. 53. No. 2. P. 285–296.

Schein E.H. (2002) *Organizational Culture and Leadership*. Saint-Petersburg: Piter.

Stewart A. (1998) *The Ethnographer's Method*. London; New Delhi: Sage Publications.

Callon M. (2015) Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. *Sotsiologiya vlasti*. Vol. 27. No. 1. P. 196–231.

Дата поступления/Received: 20.12.2021