

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

На правах рукописи

Гудова Елена Алексеевна

**Процессуальный подход к анализу организационных изменений на
примере ФГУП «Почта России»**

РЕЗЮМЕ ДИССЕРТАЦИИ

на соискание ученой степени кандидата социологических наук НИУ ВШЭ
(PhD HSE)

Научный руководитель:
кандидат социологических наук
И.В. Павлюткин

Москва – 2018

Постановка проблемы

Изменения в организации – одна из тем, вызывающих повышенный интерес среди как исследователей в различных областях (социологии, менеджмента, теории управления и смежных дисциплин), так и практиков бизнеса. «Изменения» затрагивают все тематические блоки организации, поскольку касаются формальной структуры, цели и процессов, отношений внутри и вовне, культуры, власти, знания, принятия решений и т.д.

В исследованиях организаций можно выделить два подхода к изучению изменений, которые имеют принципиально разные философские основания и эмпирические импликации. Первый понимает организацию как статичную сущность [*entity*], а изменения – как переход между ее различными состояниями. Изменения в данном случае – любая наблюдаемая разница в размере, форме, характеристиках и состоянии организации. Второй подход к организационным изменениям основан на идее, что они – вовсе не исключительное событие, а совершенно естественный *процесс*, который предшествует организации и делает ее существование возможным.

Теория и практика организационных изменений с момента возникновения интереса к организациям, как особым объектам социальной реальности, развивалась, по большей части, в рамках первого подхода. Переходы между состояниями организации – сущности фокусировали внимание исследователей на ее рациональности и эффективности (теории формальной организации и функционализм), выживании (организационная экология) и легитимности (институционализм); в центре оказывалось соотношение целей организации и средств их достижения, любые изменения раскладывались на множество показателей и количественных оценок.

В 1970-1990-е гг., созвучно с более глобальными сдвигами в социальных науках и философии (множеством «поворотов»), возникло понимание того, что организационную жизнь нельзя зафиксировать во времени, а изменения не

всегда являются для организации интенциональными. С 1990-х и по настоящее время исследователи все чаще стали обращать внимание на агентность, перформативность, исполнение [*enactment*] и производство смыслов [*sensemaking*], ритуалы, рутинные практики в организации.

Однако исследовательская оптика для анализа организационных изменений определяется не только научной модой или личными предпочтениями, важнейшую роль играет специфика исследовательского объекта, конкретной организации. В своем анализе трансформации шведского государственного сектора Б. Чарнявска утверждает, что организационные изменения подобны «сериалам» - у сериалов нет четкой структуры, они лишь связывают между собой эпизоды и потенциально бесконечны (либо длятся до тех пор, пока к ним не потеряют интерес) [Czarniawska, 1997a, с. 79]. Актеры и сценаристы могут меняться, но действие неумолимо развивается, подстраиваясь под новые условия и требования внешней среды.

Национальные почтовые операторы мира имеют ряд организационных особенностей – таких как исторически сложившаяся монопольная форма собственности, обязательства по оказанию затратной универсальной услуги почтовой связи и сложный поиск компромисса между финансовой успешностью и социальной значимостью. Если же говорить о российской почте, она также имеет ряд своих специфических черт – масштаб организации, слабое сцепление ее частей и локальность их функционирования.

Интенсивность и протекание процесса изменений значительным образом отличаются на различных уровнях иерархии и в различных по географии частях [O’Leary, Mortensen, 2010; Easterby-Smith, Lyles, 2011; Gibbs и др., 2015]. В географически распределенных организациях можно говорить о разной скорости изменений и их особенном понимании.

Для развития Почты России с момента создания в 2002 г. и до 2016 г. были характерны разрозненные цели постоянно сменяющих друг друга управленческих команд. Это усложняет оценку организационных изменений (как непосредственно участниками, так и внешними наблюдателями), а также

на эмпирическом уровне демонстрирует ограниченность «изменений – перехода между состояниями» как подхода: происходящие события лишь формально можно разделить на какие-либо этапы и стадии (например, по периоду управления того или иного топ-менеджера). Если же данная логика и применяется к анализу изменений в Федеральном Государственном Унитарном Предприятии (ФГУП) «Почта России», то действия организации представляются не всегда рациональными и функциональными. Взгляд на изменения в Почте как на непрекращающийся процесс организывания, пересборки различных элементов позволяет уйти от нормативности оценок и рассмотреть изменения как естественный для Почты процесс, что также позволяет говорить в пользу выбранного теоретического подхода

Процессуальное понимание изменений ставит ряд вопросов, которые являются центральными для данной работы. *Как воспринимаются и каким смыслом наделяются изменения на различных уровнях организации? Каким образом принимаемые руководством решения транслируются и находят свое отражение в действиях исполнителей на местах? Что представление об устройстве «внутренней кухни» изменений на микро-уровне может сказать о деятельности организации в целом?* Данное исследование является попыткой ответить на эти вопросы на примере реорганизации Почты России в 2013-2016 гг.

Степень разработанности проблемы

Представление об изменениях, как разнице в любых наблюдаемых характеристиках организации – сущности, является одним из основополагающих для проекта организации М. Вебера. В его центре – нарастающая рационализация и бюрократизация, неизбежные в силу развития конкурентных рынков и поиска эффективных моделей управления. Эти идеи в дальнейшем развивались как в исследованиях бюрократии (Р. Мертон, А.

Гоулднер, Ф. Селзник, П. Блау, Д. Битэм, М. Крозье – лишь немногие из значимых фигур), так и в практико-ориентированных подходах Ч. Барнарда, А. Слоана, Р. Тоунсенда, Т. Петерса и Р. Уотермана.

Частично к этому же подходу относится и проект коллективной организации Э. Дюркгейма. Его представления о коллективном сознании в значительной мере определили «культурный поворот» в 1970-е и интерес к организационной культуре как продукту социальных процессов. Идеи Дюркгейма о нерациональных способах разрешения проблем развивали Дж. Марч и Г. Саймон (ограниченная рациональность); соотношение индивидуальных представлений с коллективными схемами нашло отражение в работах К. Вейка (производство смыслов); Дж. Мейер и Б. Роуэн рассматривали символическую и ритуальную роль компонент структуры организации (организационные мифы), а П. ДиМаджио и У. Пауэлл предложили типологию изоморфизма; концепции контроля Н. Флигстина фактически связывают доминирующие представления об устройстве реальности организации и ее эффективность.

В рамках данного подхода делались различные попытки категоризировать и упорядочить изменения по номеру «порядка» (Дж. М. Бартунек, М. К. Мох), «идеальным типам» (А. Ван де Вен, М.С. Пул), степени запланированности (Дж. Марч, Дж. Хубер, К. Сатклифф, В. Гликк, Дж. Поррас, Р. Сильверс и др.), стадиям (К. Левин и многочисленные последователи его модели Change At Three Steps, CATS).

Теоретической основой процессуального подхода стали работы таких философов, как А. Бергсон (не бытие, а становление), У. Джемс (радикальный эмпирицизм), А.Н. Уайтхед (субъект возникает из процесса), а также Дж. Дьюи. Социологический интерес представляет наследие Г. Тарда об имитации как основе коллективности и социальном заражении. Забытые в тени более влиятельной фигуры Дюркгейма, работы Тарда пережили ренессанс в 1990-е, когда внимание на них обратили исследователи в области науки и технологий (STS), представители акторно-сетевой теории, а также исследователи

инноваций. Тардовская имитация, как способ изменений, является не просто остаточным принципом подражательного изоморфизма, согласно П. ДиМаджио и У. Пауэллу, а фундаментальным принципом существования организации. В ситуации отсутствия знания о том, что и как симитировать, важную роль приобретает коммуникация (Н. Луман).

Идея о том, что организационную жизнь нельзя зафиксировать во времени в силу различных внешних факторов, существовала в организационной экологии (М. Ханна, Дж. Фриман), новом институционализме (Р. Скотт, У. Пауэлл, Дж. Мейер, Б. Роуэнн, Дж. Марч), теории ресурсной зависимости (Дж. Пфедфер, Дж. Саланчик), эволюционном подходе (Х. Олдрич). Внимание еще менее темпорально определенным агентности, производству смыслов [sensemaking] и рутинным практикам в организации уделяли Дж. Ло, Б. Латур, М. Фельдман, В. Орликовски, К. Вейк, Д. Гойя, Р. Чиа, Д. Обстфельд, К. Читтипедди, С. Магала, Дж. Сандбер, Х. Тсоукас, Т. Хернес, Б. Чарнявска, К. Джерген.

Поскольку понимание изменений зависит напрямую и от специфики организации, важно также учитывать ее возникновение, форму собственности и отрасль. Большинство национальных почт возникали как государственные монополии по экономическим мотивам (экономия от масштаба) и неэкономическим причинам (национальный суверенитет, стратегическая важность почты и безопасность государства, необходимость обеспечения равного доступа всех граждан). В дальнейшем многие национальные операторы были приватизированы, и исследовательский интерес вызывает как сравнение эффективности этих двух форм, так и сопоставление международного опыта и оценка переходного периода (Г. Сидак, М. Крю, П. Кляйндорфер, Дж. Кэмпбелл, С. Перельман, Р. Руози и др.). Отдельно вопросом изменения и развития почтовой связи занимаются такие международные организации как International Post Corporation (IPC)¹ и

¹ Официальный сайт IPC <https://www.ipc.be>

Всемирный Почтовый Союз (Universal Postal Union, UPU)². Столкновение рыночной логики и социальной значимости в работе национальных почтовых операторов в различных вопросах освещены в исследованиях Н. Биггарт, Т. Ливей, П. Маклахан, Т. Гойдке.

Преобразования такой масштабной организации, как национальная почта, предполагают временную продолжительность и издержки иерархической и географической дистанции. Исследованиями подобных сложностей в работе географически распределенных команд занимались М. О'Лери, М. Мортенсен, В. Ф. Бо, П. Хиндс, Ю. Айзенберг, Дж. Гиббс. Данные виды дистанции и разобщенности в организации могут усугубляться «разрывом» между мирами фактического оказания услуг (локального контекста) и административного принятия решений. Несоответствие формальных предписаний и практической реализации хорошо описано в антропологических работах Дж. Скотт, А. Шарма, А. Гупта, Дж. Фергюссон, Т. Асад, Д. Пул (а также отдельных направлениях политической антропологии и антропологии государства).

Среди российских исследователей, разрабатывавших проблематику изменений организаций различного типа, можно выделить работы И. Павлюткина, И. Чирикова, Н. Богатырь, В. Радаева, М. Соколова, Е. Губы.

Принятие процессуальной точки зрения позволяет на микро-уровне разглядеть буквально процесс организации, организовывание (К. Вейк). Согласно Вейку и его последователям, в этом организовывании значительную роль играют коммуникация и нарративы участников. В рамках «нарративного поворота» в исследованиях организаций работали Б. Чарнявска, Я. Габриэль, Д. Боже, Дж. Патриотта, А. Браун, М. Бойс, И. Колвилл, С. Герарди, С. Соненшайн, Э. Ваара и многие другие.

В данной работе делается попытка рассмотреть организационные изменения в Почте России с позиций процессуального подхода, что позволит: проанализировать буквально механику изменений, взаимодействия множества

² Официальный сайт UPU <http://www.upu.int/en.html>

вовлеченных участников на микро-уровне; уделить внимание локальности и темпоральности изменений; проследить взаимосвязи между институциональными, практическими, материальными и лингвистическими аспектами работы сотрудников. Особое внимание уделяется историям сотрудников, как интерпретациям происходящего и способам дальнейшего действия, основывающихся на этих интерпретациях.

Цель и задачи исследования

Цель данной работы: обосновать эвристические и эмпирические возможности процессуального подхода к анализу организационных изменений на примере Почты России.

Для достижения поставленной цели в диссертации решены следующие **задачи**:

1. Концептуализировать существующие подходы к изменениям в организации, понимаемой как система, и организации, понимаемой как процесс
2. Оценить методологические возможности и ограничения организационной этнографии и историй и нарративов для процессуального подхода к организационным изменениям
3. Выявить и обосновать специфику национальных почтовых операторов и ФГУП «Почта России», в частности, как организации
4. Выявить и описать процессы реорганизации Почты России в 2013-2016 гг. и возникшие в их рамках трудности и разногласия
5. Выявить, каким образом различные сотрудники и группы сотрудников интерпретируют происходящие изменения и деятельность организации

Предметом исследования являются изменения в структуре и внутренних процессах работы Почты России в ходе реорганизации в 2013-2016 гг.

Объектом исследования выступает коммуникация, нарративы и истории сотрудников, отражающие их субъективное восприятие происходящих в Почте России изменений.

Личный вклад автора в разработку проблемы и сбор данных

В работе показано, как процессуальный взгляд на организационные изменения позволяет понять внутреннее устройство изменений на уровне взаимодействия сотрудников, а также связать микро- и макро-уровни, различные контексты организовывания Почты России в 2013-2016 гг.

Сочетая различные источники и методы сбора данных в рамках классической организационной этнографии, автор демонстрирует эвристическую ценность организационных нарративов и историй. Они не только выявляют многообразие голосов сотрудников и их интерпретаций происходящих событий, но и предлагают продуктивную и новую для российской социологии организаций рамку анализа.

Автором описаны и рассмотрены пять историй, ярко характеризующих темы коммуникации, знания, власти, времени и идентичности в организации, которые оказались наиболее сильными точками напряжения в реорганизации Почты России и в том, как эта реорганизация переживалась и переосмыслялась сотрудниками. Результаты исследования могут быть полезны для выстраивания коммуникации в географически и иерархически распределенных организациях, а также для разработки практических рекомендаций по проведению организационных изменений.

Результаты работы были представлены на двух всероссийских и пяти международных научных конференциях. Теоретические подходы и эмпирические материалы исследования использовались в курсе «Основные социологические подходы к анализу организаций» для студентов 3 курса Департамента социологии НИУ ВШЭ в 2016 – 2018 годах.

Теоретические основания исследования

Благодаря теоретическому и дисциплинарному разнообразию единой модели объяснения организационных изменений не появилось ни на рубеже XX и XXI веков, ни в последние годы³. Однако большинство исследований разделяют запланированные [*planned change*] и непредвиденные [*emergent change*] организационные изменения⁴. Первые обычно связаны с намерениями менеджеров и управленцев, изменением стратегии или структуры и производительностью, хотя являют собой реакцию на различные демографические, социальные, экономические и политические внешние силы⁵.

С точки зрения критиков первого подхода, запланированные изменения слишком реактивны, интенциональны и исключительны. Это не всегда ответ на внешние (и иногда внутренние) вызовы; изменения происходят постоянно в действиях самых разных участников и на разных уровнях, у них нет начала или конца⁶. Организация является лишь производной непрекращающихся изменений и овещается благодаря им, она возникает как раз в попытке упорядочения, а запланированные изменения нужны лишь в случае, если эта попытка проваливается⁷.

Изменения не всегда содержат и изначальную интенцию, они могут быть побочным эффектом того, что индивиды пытаются переосмыслить

³ Huber G.P. et al. Understanding and Predicting Organizational Change / G.P. Huber, K.M. Sutcliffe, C.C. Miller, W.H. Glick // *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance* / Ed. by G.P. Huber, W.H. Glick. – New York: Oxford University Press, 1993. – P. 215–265; Dunphy D. Organizational change in corporate settings / D. Dunphy // *Human Relations*. – 1996. – № 5. – 541–552; Coghlan D. How Might We Learn about the Philosophy of ODC Research from 24 Volumes of ROCD? An Invitation to Interiority / D. Coghlan // *Research in Organizational Change and Development* / Ed. by A.B. Shani, D.A. Noumair. – Bingley: Emerald Publishing Limited, 2017. – Vol. 25. – P. 335–361.

⁴ Burnes B. Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction / B. Burnes // *International Journal of Operations & Production Management*. – 2004. – № 9. – P. 886–902.

Например, многочисленные подтверждения можно найти в специально учрежденном ради этой темы *Journal of Organizational Change Management* и *Research in Organizational Change and Development*

⁵ Huber et al., 1993

⁶ Orlikowski W.J. Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective / W.J. Orlikowski // *Information systems research*. – 1996. – № 1. – P. 63–92.

⁷ Weick K.E. *The Social Psychology of Organizing* / K.E. Weick. – New York: Addison- Wesley, 1979. – 294 p.

происходящее и полученный опыт⁸. Исключительность также под вопросом, поскольку если изменения представляются как уникальный промежуточный период на пути к стабильности, они разбиваются на несколько последовательных стадий. Этот набор застывших состояний, парадоксальным образом заменяет и вымывает изменения⁹.

Набравший популярность в 80-х гг. процессуальный подход [*processual approach*] представлял изменения продолжительными, непредсказуемыми и политическими. В таком понимании особенно важными становится взгляд «изнутри», значение приобретают темпоральность, целостность, открытость, сила и потенциальность изменений¹⁰. Организация – это не устоявшаяся форма и существительные, а процесс и глаголы, поэтому и говорить следует об организовывании [*organizing*] через действия участников¹¹.

То, как акторы упорядочивают поток опыта и наделяют происходящее определенным смыслом, а также как они действуют в соответствии с этим, рассматривается в концепции «производства смыслов» [*sensemaking*] К. Вейка¹². Производство смыслов – это ретроспективное конструирование приемлемых объяснений происходящего и деятельности людей с целью последующей рационализации¹³. Именно оно лежит в основе организовывания, поскольку снижает неопределенность и позволяет выработать общие определения ситуации, на основании которых участники

⁸ Isabella L.A. Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events / L.A. Isabella // *Academy of Management Journal*. – 1990. – № 1. – P. 7–41; Gioia D. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation / D. Gioia, K. Chittipeddi // *Strategic Management Journal*. – 1991. – № 6. – P. 433–448.; Fiss P.C. The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling / P.C. Fiss, E.J. Zajac // *Academy of Management Journal*. – 2006. – № 6. – P. 1173–1193.; Tsoukas H. On organizational becoming: Rethinking organizational change / H. Tsoukas, R. Chia // *Organization science*. – 2002. – № 5. – P. 567–582.

⁹ Seidl D. Tor Hernes Understanding Organization as Process: Theory for a Tangled World // *Organization Studies*. – 2009. – № 1. – P. 124–128.; Hernes T. Understanding organization as process: Theory for a tangled world / T. Hernes. – London: Routledge, 2008. – 239 p.

¹⁰ Helin J. Process is how process does / J. Helin [et al.] // *The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies* / Ed. by J. Helin [et al.]. – Oxford: Oxford University Press, 2014. – P. 1–16.

¹¹ Weick K.E. The Social Psychology of Organizing / K.E. Weick. – New York: Addison- Wesley, 1979. – 294 p.; Bantz C.R. Organizing and the social psychology of organizing / C.R. Bantz // *Communication Studies*. – 1989. – № 4. – P. 231–240.

¹² Weick K.E. Sensemaking in organizations / K.E. Weick. – London: Sage, 1995. – 248 p. – (Foundations for Organizational Science).

¹³ Weick K.E. Organizing and the process of sensemaking / K.E. Weick, K.M. Sutcliffe, D. Obstfeld // *Organization science*. – 2005. – № 4. – P. 409–421.

смогут дальше действовать. Организовывание отвечает за трактовку двусмысленных и неопределенных сигналов из окружающей среды, позволяя организации коммуницировать и взаимодействовать с окружением.

При кажущейся простоте подхода, Вейк задается вопросом связи между субъективным когнитивным и интерсубъективным социальным уровнем восприятия событий. То, как смыслы и определения ситуации зарождаются в голове каждого конкретного актора в организации, может повлиять на деятельность всей организации в целом¹⁴. Исход может зависеть от власти и авторитетности, фрейма, языка и других аспектов¹⁵.

Однако метафора изменений как «сериала» [Czarniawska, 1997a] не обязательно предполагает логическую и событийную развязку – в том числе в силу того, что ряд проблем организации неразрешим. Организация «происходит» [*becoming*] не только в постановлениях обличенных властью фигур, но и в повседневных взаимодействиях совершенно разных участников, поскольку «программы изменений не работают самостоятельно, они приводятся в работу» [Tsoukas, Chia, 2002, с. 568]. Важнейшей составляющей этого процесса является взаимодействие участников – организации существуют через говорение [*organizations are talked into existence*]¹⁶. Однако нарративы множественны, контекстуальны; рассказчик и процесс рассказывания едва ли не так же важны, как содержание истории. Именно поэтому уместным представляется рассмотреть те преимущества, которые даёт внимание к историям и нарративам для анализа изменений в организации.

Изменения в любой крупной компании обычно преподносятся с официальной, «бюрократизированной» точки зрения, в то время как для их

¹⁴ Weick K.E. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster / K.E. Weick // *Administrative Science Quarterly*. – 1993. – № 4. – P. 628–652; Weick K.E. Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster / K.E. Weick // *Journal of Management Studies*. – 2010. – № 3. – P. 537–550.

¹⁵ Maitlis S., Christianson M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward / S. Maitlis, M. Christianson // *The Academy of Management Annals*. – 2014. – № 1. – P. 57–125.; Sandberg J. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development / J. Sandberg, H. Tsoukas // *Journal of Organizational Behavior*. – 2015. – № S1. – P. S6–S32.

¹⁶ Weick K.E. Organizing and the process of sensemaking / K.E. Weick, K.M. Sutcliffe, D. Obstfeld // *Organization science*. – 2005. – № 4. – P. 409–421.

реального понимания необходимо множество перспектив и взглядов¹⁷. Нарративы участников необходимы для реконструирования этой полифонии, поскольку изменения не имеют четко зафиксированного определения, они открыты для интерпретаций. Истории одновременно задают структуру и рамку значений и позволяют рассказчикам выражать мысли и чувства. В одних случаях для истории достаточно упорядоченной последовательности событий¹⁸, в других – интерпретации двумя или более людьми предыдущего опыта (историей может быть кивок или фраза «Ну, ты знаешь эту историю!»¹⁹); в третьих принципиальным является отражение эмоций и значений происходящего для участников и возникновение их у слушателей.²⁰ В данной работе внимание уделяется концепциям «драмы» организации Б. Чарнявски, «неуправляемой организации» Я. Габриэля и «повествующей организации» Д. Боже.

Специфика теоретической рамки определяет выбор методологии в данной работе, в основу которой легла организационная этнография изменений в российской почте. Этнография может представлять комбинацию различных методов (в данной работе – наблюдение, анализ документов, интервью), однако не сводится к процедуре или жанру повествования²¹, а представляет собой исследовательскую стратегию²². Согласно ей, социальный мир отличается от природы и заслуживает особенных способов изучения.

¹⁷ Boje D.M. Organizational storytelling: The struggles of pre-modern, modern and postmodern organizational learning discourses / D.M. Boje // *Management learning*. – 1994. – № 3. – P. 433–461.

¹⁸ Czarniawska B. Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity / B. Czarniawska. – Chicago: University of Chicago Press, 1997. – 256 p.; Czarniawska B. The Uses of Narrative in Organization Research. Report. / B. Czarniawska. – Göteborg: Göteborg Research Institute, 2000. – 42 p.; Polletta F. The sociology of storytelling / F. Polletta [et al.] // *Annual Review of Sociology*. – 2011. – № 37. P. 109–130.

¹⁹ Boje D.M. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm / D.M. Boje // *Administrative Science Quarterly*. – 1991. – № 1. – P. 106–126; Boje D.M. Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as «Tamara-Land» / D.M. Boje // *The Academy of Management Journal*. – 1995. – № 4. – P. 997–1035.

²⁰ Gabriel Y. Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies / Y. Gabriel. – Oxford: Oxford University Press, 2000. – 280 p.; Feldman M.S. Making Sense of Stories: A Rhetorical Approach to Narrative Analysis / M.S. Feldman [et al.] // *Journal of Public Administration Research & Theory*. – 2004. – № 2. – P. 147–170.

²¹ Романов П.В. Социальная антропология организаций: история, эпистемология и основные методологические принципы / П.В. Романов // *Журнал социологии и социальной антропологии*. – 1999. – № 4. – С. 92–107.

²² Watson T.J. Making organisational ethnography / T.J. Watson // *Journal of Organizational Ethnography*. – 2012. – № 1. – P. 15–22.; Девятко И. Ф. Методы социологического исследования / И. Ф. Девятко. – 3-е изд. – М.: КДУ, 2003. – 296 с.

Работа исследователя состоит из работы с текстом («headwork» и «textwork»), а «поле» выступает средством сбора материала. Культура изучаемой организации должна найти свою репрезентацию в тексте, поскольку лишь в этом виде она становится видна и «осязаема»²³²⁴.

Репрезентативный характер этнографического повествования превращается в «истории» [*tales*]²⁵. В них пересекаются работа исследователя по «переводу» и неотъемлемая литературность этнографии, которые также послужили поводом возникновения историй и нарративов в анализе организаций.

Согласно выбранной исследовательской стратегии, эмпирические данные послужили материалом для привлечения и дальнейшего построения теории на своей основе. Темами в данном случае стали аспекты коммуникации и передачи знания, локальности знания, связанной с этим власти, конструированием идентичности сотрудников, а также длительности и роли времени в вопросе организационных изменений.

Методы сбора и анализа данных

Ввиду специфики исследовательского объекта, необходимости работы на макроуровне контекста функционирования организации и на микроуровне взаимодействия ее сотрудников, а также выбранного теоретического подхода с фокусом на процессуальность организационных изменений и роль нарративов, эмпирическая база исследования основывается на нескольких источниках. Основными методами, используемыми для сбора данных, стали анализ открытых источников и документов, интервью и наблюдение.

²³ Van Maanen J. Tales of the field: On writing ethnography / J. Van Maanen. – Chicago: University of Chicago Press, 2011. – 232 p. – (Chicago Guides to Writing, Editing, and Publishing).

²⁴ Geertz C. The interpretation of cultures / C. Geertz. – New York: Basic books, 1973. – 470 p.

²⁵ Van Maanen J. Ethnography then and now / J. Van Maanen // Qualitative Research in Organizations and Management. – 2006. – № 1. – P. 13–21.; Van Maanen J. Tales of the field: On writing ethnography / J. Van Maanen. – Chicago: University of Chicago Press, 2011. – 232 p. – (Chicago Guides to Writing, Editing, and Publishing).

Первый метод позволил получить целостное представление об организации и вписать ее в более широкий контекст, соотнести внутренние процессы с окружающей средой, оценить транслируемые вовне изменения. Для этих целей были использованы материалы базы данных «Интегрум», публичных выступлений и интервью представителей руководящего состава Почты России, статистические данные Всемирного Почтового Союза²⁶ и ФГУП «Почта России» в открытом доступе²⁷, тексты нормативных документов и законов, регулирующих деятельность национального почтового оператора России.

Самостоятельно собранный автором эмпирический материал фактически представляет собой результаты организационной этнографии: данные проведенного включенного наблюдения и интервью с различными сотрудниками и бывшими сотрудниками Почты России.

Наблюдение проводилось в одном из отделов подразделения маркетинга на позиции ведущего специалиста в период с 13.06.13 по 19.09.2014. Для сбора данных использовались дневник, фотографии и аудиозаписи, документы внутреннего пользования²⁸; полевые заметки определили дальнейшие фокусы наблюдения. Представляется затруднительным оценить связь полученных результатов с личностью исследователя и совокупностью социальных отношений, сложившихся «в поле» и вокруг него. Однако это не является недостатком исследования – в том же смысле, как и в любой этнографии, исследователь является непосредственным «инструментом»

Собранные интервью можно разделить на две части. Первую представляют интервью с действующими и бывшими сотрудниками московского Аппарата управления (АУП), проведенные во время этапа наблюдения в 2013-2014 гг.; вторую – интервью с сотрудниками отделений почтовой связи и почтамтов, проведенные в 2014-2017 гг. в рамках полевых

²⁶ Universal Postal Union (UPU), <http://www.upu.int/en.html>

²⁷ Официальный сайт Почты России, «О компании» <https://www.pochta.ru/about-documents>

²⁸ Предметом интереса автора не являлись финансовые и коммерческие аспекты деятельности организации, любое потенциальное раскрытие информации исключено

экспедиций в малые города Архангельской, Владимирской, Вологодской и Псковской областей на проекте «Летняя социологическая практика» Лаборатории экономико-социологических исследований и Социологического клуба «Город» НИУ ВШЭ. В виду существенного географического и временного разнообразия, а также различий в занимаемых информантами позициях, проведённые интервью сочетали в себе элементы нарративного и биографического, а также рассказывания историй. Всего было проведено более 30 интервью и бесед не под запись (28 транскрибированы, по остальным составлены резюме).

В соответствии с предложенным в исследовании Б. Чарнявски (1997b) подходом, совокупность имеющихся материалов была проанализирована на предмет «историй», «тем» и «сериалов»²⁹. Подобная логика основывается на непрерывности изменений и примиряет нововведения с неизбежными повторениями, поскольку являет собой баланс между порядком и новизной, схемой и инновациями [Czarniawska, 1997a, с. 119–120]. Изменения Почты России фактически выступили сериалом, а темами стали: коммуникация, знание, власть, время и идентичность. По критерию наличия структуры³⁰ и эмоциональной компоненты из множества имеющихся нарративов были выбраны пять историй, наиболее ярко иллюстрирующих указанные темы.

Анализ историй проводился в рамках наиболее актуальных на сегодняшний день концепций в нарративном подходе к исследованию организаций: организационной драмы (Б. Чарнявска), неуправляемой организации (Я. Габриэль) и повествующей организации (Д. Боже). Все данные концепции исходят из представления о том, что истории – это актуализация знания сети культурных значений [Гирц, 1997]. Декодирование этих значений и более глубокий уровень анализа выбранных историй

²⁹ В отличие от историй, в которых можно четко выделить структуру и сюжет (завершённый), «сериалы» состоят из темпорально упорядоченных и взаимосвязанных между собой эпизодов, но не имеют развязки, а их сюжет видоизменяется и подстраивается под организационные процессы. «Темы» объединяют различные эпизоды организационной жизни («увольнение», «изменения») и демонстрируют, как выстраивается коммуникация и рутинизируются взаимодействия участников, независимо от темпоральной организации [Czarniawska, 1997b]

³⁰ Завязка – события – развязка (beginning – middle – end, BME)

основаны на изучении контекста (рассказанных историй и работы организации), предварительном и параллельном анализе открытых документов, проведенных интервью и собственном этнографическом опыте автора.

Основные результаты исследования

1. В реорганизации Почты России 2013-2016 гг. наиболее сильное напряжение и разногласия имели место в темах коммуникации, знания, власти, времени и идентичности. Эти темы объединяют различные события организационной жизни (увольнения, проверки, общение с руководством) и демонстрируют, как выстраивается коммуникация и рутинизируются взаимодействия участников. Это лейтмотивы организывания, которые в различных вариациях и сочетаниях встречаются в рассмотренных историях участников.
2. В историях сотрудников содержательно можно проследить личное восприятие и интерпретацию: увольнений и кадровой политики, коммуникации с государством и с клиентами, ресурсного обеспечения и власти, знания и профессионализма. Почта не является единой и одинаковой для всех сотрудников, и в ее восприятии существует несколько противоречий: она государственная и коммерческая, убыточная и прибыльная, специфическая и типичная компания, пытается контролировать центр и упускает периферию. Данные противоречия являются одновременно причиной и следствием организывания Почты, их можно выявить и в конфликтах между подразделениями организации и с выше стоящим руководством (история с маслом), и в нарушениях рациональности трат (история с ПКД), и в технологическом контроле («ромашка смерти» как отголосок паноптикума).

3. Знание сотрудников на местах напрямую опосредовано их опытом и представлениями о роли Почты в локальном сообществе и жизни последнего. Анализ показал, что: представления о корпоративных стандартах могут противоречить субъективному пониманию задач почтового отделения и своего места в нем (история о фирменном стиле и салфеточках); нововведения нарушают привычное взаимодействие и могут косвенно влиять на отношения сотрудников с жителями (история о ромашке смерти); сотрудники отделений зачастую намного лучше осведомлены о предпочтениях клиентов и их практиках, что могло бы в ряде случаев уберечь организацию от необдуманных расходов (история о ПКД).
4. В противоположность предыдущему, знание управленцев более абстрактно и теоретизировано. С одной стороны, это позволяет руководителям принимать решения, но с другой – делает эти решения негибкими и неадаптированными к конкретным условиям жизни конкретных отделений почтовой связи. Например, это происходит в случае проекта установки ненужной дорогостоящей техники в пунктах коллективного доступа в интернет. Даже если и делается попытка предварительно изучить условия существования ОПС, действия клиентов могут оставаться непонятыми (как в истории с маслом).
5. В результате нововведения транслируются сверху уверенными в непреложности и универсальности рыночных законов управленцами, а рядовые сотрудники не всегда подчиняются требованиям. В лучшем случае они могут подвергнуть их критике (как в случае с отслеживанием посылок в истории о «ромашке смерти»). Но также сотрудники могут практически симулировать исполнение, «расцепив» политику и практики [Bromley, Powell, 2012], как это сделала бабушка – начальница отделения на Кругобайкальской железной дороге. Либо сотрудники выполняют требования без понимания и привязки к целям организации, «расцепив» ее

цели и средства [Bromley, Powell, 2012], как это было сделано с повсеместной установкой пунктов коллективного доступа в интернет.

6. Поскольку знание сотрудников на местах основано на опыте и является скорее неявным, отказ от существующих порядков подвергает рискам их сложившееся представление о своей профессиональной идентичности, что негативным образом сказывается на том, как сотрудники воспринимают исходящие «сверху» установки. Так, история о чашке в завуалированной форме раскрывает трагедию постепенной утраты идентичности сотрудницы, «демонизируя» материальный объект в качестве причины организационных изменений.
7. В пяти историях сотрудников также находят свое отражение и более глубокие конфликты и проблемы, не артикулируемые напрямую: противоречия в интересах и действиях участников (история о фирменном стиле и салфеточках); недовольство изменениями в кадрах и организационной структуре (история о чашке); отсутствие комплементарности в обновленных подразделениях, уровень взаимодействия организации с внешней средой (история о масле); выстраивание новых способов коммуникации и усиление контроля («ромашка смерти»); провалы инициатив из-за упрощенного понимания жизней и потребностей клиентов и человеческих отношений (история про ПКД)
8. Переживание организационных изменений сотрудниками осмысливается и переживается в разнообразных по стилю повествования, структуре и эмоциям историях, которые могут выступать самостоятельным и эмпирически богатым материалом для анализа. Истории «драматичной» (Б. Чарнявска), «неуправляемой» (Я. Габриэль) и «повествующей» (Д. Боже) организации демонстрируют «внутреннюю кухню» изменений на микро-уровне, отражая деятельность организации в целом.

Общие выводы исследования

Процессуальный подход к анализу организационных изменений позволяет продуктивным образом связать макро-контекст функционирования организации с микро-практиками различных ее участников, чтобы проанализировать трансляцию принимаемых руководством решений на уровень исполнителей и то, как эти решения реализуются на местах. Переключение исследовательского фокуса с организации на *организовывание* дает возможность выявить, каким образом понимаются и каким смыслом наделяются происходящие события на различных уровнях и в разных подразделениях организации.

Особенность изменений в Почте России во многом определяется спецификой самой организации. Во всем мире национальные почтовые операторы на сегодняшний день оказались перед серьезными вызовами и конкуренцией – внутренней, со стороны частных компаний и курьерских служб, и внешней, со стороны средств интернет-коммуникации. В большинстве стран перед национальными почтами возникают одни и те же вопросы: как сделать почту более прибыльной (или менее убыточной); следует ли пересмотреть состав и качество оказания универсальной услуги почтовой связи; как быть с исторически сложившейся монопольной формой собственности и можно/нужно ли приватизировать почту; какой должна быть «эффективная» почтовая служба страны, может ли она совмещать финансовую успешность с социальными задачами. Это лишь часть вопросов, обусловленная отраслевыми особенностями. В дополнение к этому, российская почта имеет целый ряд своих отличительных черт, связанных с экономическими, политическими, культурно-историческими и социальными особенностями. Это масштаб, локальность и слабая сцепленность ее частей.

Существующее представление об организационных изменениях как запланированных последовательных действиях по улучшению работы едва ли позволяет описать функционирование организации, для которой изменения –

нормальное состояние. Почта России являет собой пример того, что организация – это не столько некоторая сущность, сколько процесс и постоянное становление.

Если в географически распределенных организациях можно говорить о разных локальностях подразделений, то в силу различных причин Почта существует буквально в разных темпоральностях, со своими темпами жизни, скоростью изменений и даже пониманием этих изменений. На самых нижних уровнях организации они могут восприниматься в виде отдельных и не всегда продуманных действий, поскольку оторваны от контекста, локального знания и опыта сотрудников. На уровне руководства изменения скорее будут существовать в призме запланированных и управляемых событий, которые нужно довести до исполнителей.

Географическая удаленность и дистанция власти одновременно упрощают и препятствуют внедрению нововведений. С одной стороны, расцепление структуры обеспечивает возможность корректировки централизованных решений на местном уровне. С другой стороны, снижается восприимчивость – отделения и их сотрудники могут ориентироваться не на указания из далекой Москвы, а на собственные текущие нужды или требования ближайшего начальства, почтамта. Несмотря на неизбежно возникающие вследствие этого трудности работы, слабое сцепление уровней организации позволяет ее частям все-таки существовать относительно непротиворечиво и сохранять связанность. Однако это также усложняет коммуникационные процессы, обмен опытом и знаниями, усиливает дистанцию власти между уровнем управления и уровнем «производства».

Специфика кадрового состава Почты выводит на первый план коммуникацию внутри и между уровнями организации. Отсутствие универсальных профессиональных знаний сотрудников отделений увеличивает роль опытного, неявного знания, которое с трудом эксплицируется и передается. Большая текучесть кадров на уровне почтальонов и операторов еще больше девальвирует этот опыт и не решает

проблему нехватки профессиональных знаний. Специалисты профессионализируются, обретая менеджеральную власть, а работники основных профессий (почтальоны, операторы, сортировщики) стремятся к самостоятельному регулированию собственной деятельности. Нововведения транслируются сверху уверенными в непреложности и универсальности рыночных законов управленцами, а рядовые сотрудники могут и подчиниться требованиям, и переосмыслить их, или же вообще отказаться от выполнения (ведь в организации с таким масштабом снижен контроль и реальным изменениям требуется немало времени).

Поскольку идентичность сотрудников отделений во многом опирается на опытное знание, изменения в процессах и практиках воспринимаются ими либо нейтрально (в лучшем случае), либо негативно. Реакции бывают от иронии и скепсиса до явного неодобрения. Переживание и эмоциональное восприятие реорганизации нашли свое отражение в историях, которые способны составить самостоятельный достаточно богатый и насыщенный материал для анализа деятельности российской почты.

Проведенный анализ историй восприятия изменений сотрудниками позволяет посмотреть на этот процесс на микро-уровне, связав макро-уровень задач – показателей – стратегий организации с устройством организмовывания. Случай Почты России демонстрирует не только методологические и эмпирические особенности анализа изменений как процесса, но предлагает отойти от нормативности успеха/провала организации и дает совершенно иной взгляд на то, что представляет собой повседневное существование меняющейся организации.

Список публикаций автора диссертации, в которых отражены основные научные результаты диссертации:

Гудова Е.А. «Ну это же Почта!»: как происходят истории в организациях, а организации в историях / Е. А. Гудова // Этнографическое обозрение. – 2018. – № 3. – С. 151–167.

Гудова Е. А. Драматичная, неуправляемая и повествующая: организация сквозь призму нарративного анализа / Е. А. Гудова // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2017. – № 3. – С. 50–73.

Гудова Е. А. Эффективность с «человеческим лицом»: эволюция понимания «эффективности» в теории организаций / Е. А. Гудова // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2016. – № 1. – С. 231–239.

Конобеева Е.А. Производство смыслов в работе государственных организаций: случай «Почты России» / Е. А. Конобеева // Экономическая социология. – 2015. – № 3. – С. 46–70.