

Е. А. Конобеева

Производство смыслов в работе государственных организаций: случай «Почты России»



**КОНОБЕЕВА Елена
Алексеевна** —

аспирант кафедры
экономической
социологии, стажёр-
исследователь
ЛЭСИ НИУ ВШЭ.

Адрес: 101000,
Россия, г. Москва,
ул. Мясницкая, д. 20.

Email: ekonobeeva@hse.ru

В данной статье делается предположение, что на этапе своего реформирования в 2013–2014 гг. «Почта России» существовала в ситуации двусмысленности и неопределённости (ambiguity and uncertainty), вызванной трансформацией структуры и удвоением её элементов. В этих условиях, согласно К. Вейку, особенную роль должно играть производство смыслов среди участников взаимодействия, наиболее остро обнажающее себя в момент активных действий окружающей среды по отношению к организации.

Цель данной работы — выявление структурных особенностей работы «Почты России» на этапе её реорганизации и смыслов, которыми сотрудники наделяют происходящие изменения. Для этого автором, находящимся на позиции работника московского офиса «Почты России», были собраны материалы в рамках включённого наблюдения, проведённого в июне 2013 — сентябре 2014 гг. Данные фиксировались с помощью полевых дневников и заметок, также были проведены интервью и анализ документов. Анализ проводился методом открытого и осевого кодирования, согласно процедурам обоснованной теории.

В тексте рассматриваются нарушение связанности частей организации и следующие за этим сбой в её функционировании, а также сосуществование двух видений почты — более опытными сотрудниками, попавшими под организационные изменения, и «новой командой», привнесшей в работу компании иные элементы. Почта в восприятии сотрудников выступает как организация одновременно государственная и коммерческая, доходная и убыточная, типичная и специфичная, что налагает определённые трудности как на их взаимодействие, так и на работу самой организации.

Ключевые слова: «Почта России»; производство смыслов; Карл Вейк; нарративный анализ; государственная организация; реорганизация.

¹ Статья написана на основе магистерского диплома «Структурные изменения и производство смыслов в работе государственных организаций на примере “Почты России”», выполненного на факультете социологии НИУ ВШЭ в 2014 г. Научный руководитель — И. В. Павлюткин, к. с. н., доцент кафедры экономической социологии, старший научный сотрудник ЛЭСИ НИУ ВШЭ. Статья подготовлена при поддержке Российского гуманитарного научного фонда, грант № 12-23-08001 «Реформы в России: от законодательства к практикам (2000-е годы)».

Введение

После коллапса посылок в аэропорту Шереметьево в апреле 2013 г.² существующая структура *Федерального государственного унитарного предприятия* (ФГУП) «Почта России» была признана неэффективной и неработоспособной, последовало увольнение генерального директора «Почты» А. Киселёва, а его место занял бывший руководитель мобильного оператора «ТЕЛЕ 2 Россия» Д. Страшнов. В результате возникшего «сверху» импульса изменений в организацию пришла новая управляющая команда, что привело к реструктуризации внутри подразделений и разработке «новой стратегии развития» «Почты России».

Новая стратегия предполагала существенные изменения в структуре аппарата управления (АУП)³ и филиальной сети, а новая цель развития организации была обозначена как трансформация «из процессоориентированной государственной организации в клиентоориентированную коммерческую организацию, приносящую прибыль»⁴. Так, теперь основной задачей «Почты России» должны были стать прибыльность, коммерческая успешность, снижение убыточности предприятия; в дальнейшей (но не отдалённой) перспективе — акционирование и приватизация организации, намеченные ещё в 2002 г. при создании ФГУП⁵.

Таким образом, государственные дотации должны были смениться самостоятельным заработком. Однако согласно международной практике подобный курс развития сопряжён с возникновением ряда иных проблем.

Масштабные кадровые перестановки повлекли за собой рост напряжённости между пришедшими, «новыми», и уже работавшими в организации, «старыми», сотрудниками⁶: новое руководство проводило реформы в соответствии со своим видением эффективной бизнес-организации, а до «старых» исполнителей не всегда доводилась информация о том, куда и зачем организация движется, и почему вчера было важно доставлять отправления и обслуживать население, а сегодня — зарабатывать деньги. Как в данной ситуации происходила коммуникация и каким смыслом наделялись события? Это достаточно значимые вопросы, позволяющие понять «внутреннюю кухню» организации и сам процесс реорганизации.

Цель данной работы — выявление структурных особенностей работы ФГУП «Почта России» на этапе реорганизации, а также смыслов, которыми сотрудники наделяют происходящие изменения. В попыт-

² Аэропорт Шереметьево ввёл запрет на приём международной почты на пять дней в связи с тем, что на складах аэропорта скопилось более 500 тонн посылок; см. подробнее: URL: http://www.vedomosti.ru/politics/news/11029121/fts_i_pochta_rossii_pridumali_kak_razobrat_zaval_posylok_v, <http://ria.ru/economy/20130418/933402506.html>

³ В его задачи по регламенту ФГУП «Почта России» входят стратегическое планирование, бизнес-планирование, управление финансами, внутренний контроль, юридическая поддержка, федеральные и региональные программы, социальные программы и взаимодействие с профсоюзами, информационные технологии, почтовая безопасность, взаимодействие с научно-исследовательскими организациями, высшими учебными заведениями и др. (Распоряжение Правительства РФ от 28 июня 2002 г. № 885-р).

⁴ Из выступления руководителя коммерческого блока перед сотрудниками на презентации новой структуры коммерческого блока «Почты России».

⁵ Однако более-менее часто и открыто в прессе об этом стали говорить сравнительно недавно: <http://newsland.com/news/detail/id/531896/>, <http://www.forbes.ru/sobytiya/lyudi/83945-kiselev-pochta-rossii-prosto-zakryt-ubytochnoe-pochtovoe-otdelenie-nelzya>, <http://lenta.ru/news/2013/10/18/post/>

⁶ В дальнейшем под «старыми» сотрудниками нами будут пониматься те, кто начал свою трудовую деятельность в «Почте России» до реорганизации 2013 г. (то есть устроился на работу до апреля 2013 г.); под «новыми» сотрудниками соответственно будут пониматься те, кто начал работать уже после смены высшего руководства

ке ответить на вопрос о процессе изменений почтовой службы и о выработке её сотрудниками единых представлений о новых реалиях функционирования основной теоретической предпосылкой нам послужила концепция «производства смыслов» (*sensemaking*) К. Вейка.

В теоретической части работы будут рассмотрены предпосылки и развитие «производства смыслов» сотрудниками организации, подход к анализу существующих внутри организации историй и нарративов через метафору организационной драмы (Б. Чернявска, Я. Габриэль).

Далее на основе проанализированных материалов включённого наблюдения, интервью и анализа открытых источников будет предложено описание самой «почтовой драмы» — в том широком контексте, в котором происходили изменения, — а также двух противоположных, но сосуществующих видений почты. Помимо этого, будут рассмотрены сами «действующие лица» — участники изменений («старые» и «новые» сотрудники), а также смыслы, которыми они наделяют происходящие изменения, и ситуации возникновения, трансляции, столкновения и распространения этих смыслов. В заключении сделана попытка определить, каким образом производство смыслов сотрудниками организации влияет на её работу.

Реорганизация государственных почтовых операторов: между социальной значимостью и экономической выгодой

Поворот от обслуживания интересов государства и жителей к коммерческой успешности не является вехой развития исключительно российской почты. Подобная ситуация была характерна для американской почты в 1970 г. Согласно Н. Биггарт, неэффективность американской USPS⁷ до реформы 1970 г. была связана со следующими факторами [Biggart 1983]:

- отсутствие адекватного менеджмента (поколение пассивных и инертных управленцев);
- структурные особенности бизнеса, который не подходит для экономической деятельности и изначально не предполагал доходности;
- замена политической значимости и аффилированности почты на экономическую рациональность бизнес-структуры.

Биггарт замечает, что «новые» устремления почты столкнулись с тем, что она в принципе не подходила под определение экономически рациональной и эффективной организации, имела иную логику функционирования и другие цели — демократические права пользователей услуг, национальный суверенитет, стратегическую важность почтовых сообщений между регионами страны и т. п. Максимизация прибыли не входила в задачу почтовой службы [Biggart 1977].

С. Эллис, описывая трансформацию британской Королевской почты (Royal Mail⁸), отметил, что одним из наиболее острых вопросов в дискуссии о её приватизации и реструктуризации стала «неработоспособная миссия организации», которая требовала соединения двух миров — коммерческого, акцентирующего рентабельность бизнес-процессов, и социального, задачей которого является обеспечение

⁷ United States Postal Service (USPS) — почта Соединённых Штатов Америки. Официальной датой учреждения считается 1792 г.; в 1970 г. Актом о реорганизации почты (Postal Reorganization Act) она была выведена из подчинения администрации президента и переведена в подчинение Комиссии по регулированию почты (Postal Regulatory Commission) и Главного почмейстера, сохранив квазигосударственный статус.

⁸ Royal Mail — почта Соединённого Королевства Великобритании и Северной Ирландии. Основана в 1516 г.; с 2013 г. приватизирована. На данный момент 30% акций находятся в собственности государства.

связи и коммуникации между всеми членами сообщества [Ellis 1998]. Также Эллис предположил, что эти два мира требуют совершенно разных менеджеральных навыков, которых у текущего руководства не было. Изменения в управлении потребовали бы и поиска новых показателей эффективности вместо выручки, и доли снижения расходов [Ellis 1998].

П. Л. Маклахан в исследовании Почтовой службы Японии⁹ выдвигает аргументы о сложностях реформирования организации, связанных с её социальным и политическим значением. Так, в Японии в после Второй мировой войны почтальоны и сотрудники отделений получили большое влияние в локальных сообществах (как из-за специфики работы и социального статуса, так и благодаря добровольной помощи клиентам). Это, в свою очередь, позволило работникам почты выстроить политическую сеть и наладить отношения с Министерствами государственного управления, внутренних дел и почты и телекоммуникаций [MacLachlan 2004]. Намеченные государством цели — повышение прозрачности операций, рост прибыли и выход на международный рынок — напрямую затронули благополучное существование почтовых работников, являвшихся влиятельной группой избирателей, и вызвали их неодобрение [Goydke 2009], а следовательно, не приобрели поддержки и более широких слоёв населения.

Схожую по описанию картину можно наблюдать сегодня на российской почте: её приоритетность была подтверждена внесением в перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ 29 марта 2013 г.¹⁰, что предполагает увеличение государственных инвестиций и последующее акционирование предприятия. Основными целями новой стратегии почтовой службы¹¹ обозначены задачи двукратного увеличения прибыли к 2018 г. и сокращение сроков доставки по всей стране, а также повышение зарплат, улучшение рабочих условий, оптимизация сети отделений и т. д. Однако во главу угла поставлена именно финансовая стабильность и состоятельность.

Такое преобразование не всегда совпадает с социальными задачами, возложенными на почту (предоставление универсальной услуги почтовой связи¹², обеспечение единого равного доступа к почтовым услугам, связи и коммуникациям, распространение печатной корреспонденции и т. д.). К примеру, с апреля 2014 г. «Почта России» повысила стоимость подписных изданий в связи с отменой государственных субсидий на подписку. В результате по отдельным изданиям цены поднялись в три-четыре раза, что существенно повлияло на объёмы подписки и тем самым поставило под угрозу существование мелких региональных издательств.

Противопоставление финансовой и социальной ориентации не является исключительным для «Почты России» или ключевым для объяснения её реорганизации, однако оно существенно для понимания

⁹ Первые упоминания о Почтовой службе Японии относятся к 1630 г. В 2003 г. она реорганизована и передана в собственность государства вместе с почтовым банком и почтовой системой страхования; в 2007 г. приватизирована, однако 100% акций находятся в собственности Министерства финансов.

¹⁰ Однако уже в октябре 2013 г. почта была исключена из этого списка

¹¹ Новая стратегия «Почты России» была разработана компанией Business Consulting Group (BCG) в 2013–2014 гг. и стала предметом активной политической дискуссии, широко освещавшейся в СМИ. Принята в начале 2015 г.

¹² Международный почтовый союз (Universal Postal Union, UPU) определяет универсальную услугу почтовой связи (УУПС) как «ключевой элемент формирования отраслевой политики» и даёт целый спектр рекомендаций по её осуществлению на территории государств. На национальном уровне государства самостоятельно определяют, что будет входить в состав УУПС, однако она неизменно обладает следующими характеристиками: доступность выделенного набора продуктов и услуг на всей территории государства и для всех жителей; предоставление услуги доставки отправлений на всей территории государства и для всех жителей; одинаковый уровень цен и качества предоставляемых услуг на всей территории государства и для всех жителей. В России к универсальной услуге относятся простые и заказные письма, бандероли, почтовые карточки и секограммы. Цены на них устанавливаются и контролируются государством.

того, как повели себя в этой ситуации сотрудники и как, соответственно, это противопоставление стало отражаться на дальнейшей работе организации.

Неопределённость, производство смыслов и нарративы

Понимаемыми исключительно в финансовом ключе причинами неэффективности почты часто называются избыточность сети отделений и низкий доход на отделение¹³. По мнению разработчиков стратегии развития «Почты России» — Business Consulting Group, представленному ими во время мастер-класса 25 марта 2014 г. на экономическом факультете МГУ, почтовому оператору нужны сильная вертикаль власти и не старая почтовая администрация, а команда эффективных управленцев.

Такая «команда», включающая бывших сотрудников «TELE 2 Россия», работников Сбербанка России, ООО «Yota», а также коммерческих банков, стала постепенно стягиваться на «Почту России» после прихода в апреле 2013 г. нового руководителя Д. Страшнова. Состав заместителей генерального директора был существенно обновлён, большая часть менеджеров формально или де-факто понижена в должностях¹⁴, а новые сотрудники встроились в организацию уже на совершенно иных условиях труда и оплаты.

«Новая команда» стала активно продвигать и новые ценности: эффективность, проактивность, самоотдачу на работе, ориентацию на результат. Впервые на официальном уровне было предложено ввести показатели продуктивности выполняемой работы (*Key Performance Indicators, KPIs*) для мониторинга деятельности сотрудников и подразделений; в штате появились специалисты нового профиля — аналитики, консультанты, разработчики бизнес-процессов, «бизнес-партнёры» в различных областях. Нельзя сказать, что ориентация на эффективность прежде отсутствовала в работе организации, однако сложилось так, что почта «привыкла быть госкомпанией и отвечать перед государством, а не клиентом»¹⁵, а эта привычка может расходиться с представлениями об эффективности коммерческой организации.

Постепенно стала давать о себе знать напряжённость¹⁶ между «новыми» и «старыми» сотрудниками. Если вновь пришедшие исходили в действиях из своего опыта работы на рынке, то более знающие ориентировались на то, «как оно здесь, на почте, устроено». А поскольку при обновлении кадров разрушилась существенная доля неформальных связей и определённая часть сотрудников со специфическим знанием процессов ушла из организации, многие процессы замедлились, возникла неопределённость касаясь целей и задач организации, её краткосрочных и долгосрочных планов и распределения обязанностей между сотрудниками.

¹³ Это связано с числом отправок на человека, которое в России составляет 14,7, в то время как даже в Белоруссии — 52 отправления, а в ведущих по этому показателю Лихтенштейне и Швейцарии — 915 и 705 отправок на человека соответственно, согласно данным UPU.

¹⁴ Изменения в топ-менеджменте можно проследить, к примеру, по открытой ежеквартальной отчетности за 2013–2014 гг. в подразделе «Сотрудники, оказывающие существенное влияние на финансово-хозяйственную деятельность эмитента (ключевые сотрудники) по состоянию на конец отчетного периода»; URL: http://www.russianpost.ru/tp/company/ru/home/plans/plans/reports_kv

¹⁵ Из выступления разработчиков стратегии развития «Почты России» на мастер-классе компании Business Consulting Group (Москва, 25 марта 2014 г., экономический факультет МГУ).

¹⁶ В первую очередь это нашло отражение в личных отношениях между сотрудниками; к примеру, в исключённости новых сотрудников из сложившихся кругов общения или же в постоянном обращении к теме невыполнимых (или) непродуманных требований от нового руководства в рамках неформальных разговоров, либо же в прямой оценке качеств сотрудников: «Вы здесь все не соответствуете своей квалификации»; «А чем она, эта звезда, лучше нашей бывшей ... (Следует имя. — Е. К.)?».

Согласно К. Вейку, в ответ на существующую неопределённость (*uncertainty*) и двусмысленность (*ambiguity*) деятельности индивиды стараются «придавать смысл» происходящему (*sensemaking*). Актеры придают смысл не только происходящим событиям, но и принимаемым решениям¹⁷. Наделение происходящих событий смыслом сопряжено с разграничением и упорядочиванием потока опыта, а также предполагает распознавание и схватывание определённых значений (*noticing and bracketing*), функциональную перегруппировку событий (*functional deployment*), то есть их классификацию, соотнесение с ретроспективой и предполагаемым дальнейшим развитием событий (*retrospective and presumption*) и действие, основанное на коммуникации [Weick, Sutcliffe, Obstfeld 2005].

В случае с «Почтой России» данный процесс осложняется слабым сцеплением частей организации (*loose coupling*): административный аппарат не всегда представляет происходящее в отделениях и производственный процесс, а сотрудники отделений не всегда понимают распоряжения сверху и часто принимают решения «начальства» на веру. И у тех, и у других существует некоторый «собираемый образ» оппонента, а прецедентов личного взаимодействия очень немного. В результате спускаемые распоряжения часто остаются непонятыми, и сотрудники предоставлены сами себе в их интерпретации.

Подобную ситуацию отобразила Лаура Т. Смит в книге «Postal Dead» (ближе всего по смыслу это название можно перевести как «Заглохшая почта»). На основе собственного опыта работы в USPS она выделяет два удалённых друг от друга «мира» почты: мир административной работы и мир «на производстве». Смит пишет, что эти два мира оперируют совершенно разными понятиями, имеют разные ценности и представления обо всей организации и о рабочих процессах¹⁸ [Smith 2004].

Аналогичная ситуация наблюдается и на «Почте России». У каждого из условно называемых «миров» — свои требования к работе и навыкам сотрудников и своя система их мотивации¹⁹. Из этого легко представить, что интерпретации происходящего множатся, могут сталкиваться, конкурировать и осложнять взаимодействие между сотрудниками и работу организации в целом. Неясным остаётся ответ на вопрос о том, каким образом возникает и навязывается единый смысл, который будет в той или иной степени разделяться всеми.

¹⁷ К. Вейк в совместной работе с К. Сатклиффом и Д. Обстфельдом уточняет свой концепт через два ключевых вопроса: «Что означает происходящее событие?» («Какова история?») и «Что я должен делать в соответствии с этим?». Первый вопрос предполагает рефлексивность, (вос)создание события (*bringing an event into existence*); второй — (вос)создание смысла, однозначного для того, чтобы люди могли соотносить с ним свои будущие действия (*bringing meaning into existence*) [Weick, Sutcliffe, Obstfeld 2005]. В социологии организаций данный концепт представляет интеракционистскую перспективу, согласно которой организация выступает как единство практических действий. В современной научной дискуссии «производство смыслов» имеет как большое число сторонников, так и множество критиков, указывающих на излишнюю упрощённость и неоднозначность понятия. При этом подчёркивается, что производство смыслов относится к взаимосвязи действий участников (*interplay of action*) и их интерпретациям, а не к влиянию оценки этих действий на дальнейший выбор участников. Тем самым актеры «производят смыслы», не только когда они находятся в непосредственной ситуации выбора, но фактически при любом взаимодействии, хотя при изменениях внешней среды эти процессы становятся более различимыми [Weick 1995].

¹⁸ В свою очередь, мы могли бы соотнести это с существованием различных институциональных логик.

¹⁹ Так, аналогично выводам Смита, к одному «миру» на «Почте России» можно отнести руководство и аппарат управления, а к другому — непосредственных сотрудников филиалов почты по всей России. Если первые руководствуются менеджерской логикой и отстраивают производственные процессы оптимальным образом, то вторые решают проблемы на местах, выстраивают отношения с подрядчиками и клиентами и напрямую участвуют в технологическом процессе и реальной работе организации. Если руководители действуют согласно установленным бизнес-планам и показателям эффективности, то сотрудники на местах, помимо этого, могут ориентироваться на значимость почтовых услуг и отделений для населения.

Согласно исследованию Д. Джоии и Дж. Томаса, ориентация на образ компании в будущем является одним из основных источников формирования текущей идентичности сотрудников [Gioia, Thomas 1996], а следовательно, и их действий и ожиданий²⁰: «Если о стратегических переменах говорить в сослагательном наклонении, естественным образом складывается ситуация, когда в своих словах и мыслях люди ориентируются на будущее время, а организация может выглядеть более гибкой и способной к изменениям, чем в действительности является» [Gioia, Thomas 1996: 371].

Произведённые смыслы и сам процесс их производства — неотъемлемая часть социализации новых сотрудников, позволяющая справиться с эмоциями, возможным удивлением и объёмами информации на «входе» в организацию [Louis 1980; Reichers 1987]. Идеальный образ «Почты России», выстраиваемый вновь пришедшей командой, интересен тем, что он задаёт тон организации и внутренних процессов без особых отсылок к предыдущему опыту и формальным ограничениям (подробнее об этом будет сказано ниже).

Как замечают Энди Локетт и его коллеги, большая часть литературы фокусируется на групповом уровне взаимодействия либо на конкретных и достаточно узких аспектах индивидуального восприятия индивидов (членство в различных группах, поведенческие паттерны). В противоположность этому фокус на «индивидуальный контекст» (*individual context*) индивида (куда можно включить бэкграунд, личные характеристики, уникальный опыт, жизненную историю и т. п.) непосредственным образом влияет на производство смыслов членами организации в момент её трансформации [Lockett et al. 2013].

Б. Е. Эшфорз и И. Фрайд утверждают, что действия всех индивидов в организации зависят от их ролей, которые определяются местом в иерархии и выполняемыми функциями. Но для снижения разобщённости между индивидами с различными ролями и сокращения неопределённости как таковой в организациях существуют некоторые «сценарии» (*scripts*) с целым рядом функций — контролем, легитимацией и организацией деятельности, приданием смыслов, предсказуемостью поведения, амортизацией ролевых конфликтов (*buffering role conflicts*) и оценкой поведения [Ashforth, Fried 1988].

Поскольку одновременно существуют множество индивидуальных восприятий, которые борются за своё существование, неминуемо возникает вопрос о власти. Фактически производство смыслов выступает как некое «право голоса», и в различных ситуациях «голоса» различных участников будут иметь неодинаковый вес [Weick, Sutcliffe, Obstfeld 2005]. Этот неодинаковый вес среди акторов организации позволяет одним участникам, имеющим определённое положение и набор ресурсов, «навязывать» своё видение происходящего остальным²¹. Организации могут пониматься как множества историй и их интерпретаций, «борющихся друг с другом» [Voje 1995].

Поскольку люди по своей природе рассказчики (*storytellers*), нарративы становятся тем символическим инструментом, с помощью которого создаётся и поддерживается (повседневная) реальность организации [Weick 1995], а также происходит легитимация идей и практик, особенно в период трансформаций [Currie, Brown 2003]. И тогда производство смыслов выступает в качестве свойства языка, разговора, коммуникации. Ситуации, организации и внешняя среда воплощаются через говорение (*are talked into existence*) [Weick, Sutcliffe, Obstfeld 2005].

Стратегические изменения в организации требуют конструирования новой реальности в сознании её членов. В этом случае под нарративом может пониматься текстуальная форма изложения истории:

²⁰ При этом авторы оставляют открытым вопрос о том, что первично для будущего организации — формирование нового представления у сотрудников или формирование идентичности.

²¹ Что можно увидеть в «концепциях контроля» [Флигстин 2003] или в «наделении смыслом» (*sensegiving*) [Gioia, Chittipeddi 1991; Maitlis, Lawrence 2007], или в более широком смысле дискурса у М. Фуко.

события и явления темпорально упорядочиваются с помощью сюжета, что придаёт событиям «нарративность», они группируются по темам, а все действия акторов обретают целенаправленность и значимость, обнаруживаемую в финале [Dunford, Jones 2000].

Б. Чернявска и Я. Габриэль утверждают, что нарратив в организационных исследованиях возникает, поскольку действия и процессы, происходящие в организациях, первичны перед окружающей средой. При этом Чернявска выделяет типы нарратива с основой на драме и действиях [Czarniawska 1997b, 2009], а Габриэль — с основой на фантастическом компоненте историй и переживаниях [Gabriel 1991; 1995].

У Габриэля истории дают выход вдохновению в ситуациях, первоначально для этого не предназначенных, наделяют эмоциями чрезмерно рациональные окружения и проявляют подавляемые мысли и идеи, а также персонифицируют происходящие события и «вдыхают жизнь» в них [Gabriel 1995]. В организационном «мире грёз» (*organizational dreamworld*) эмоциональное преобладает над рациональным, а фантазии — над реальностью. «Неуправляемая организация» (*unmanaged organization*) позволяет осуществляться желанием, вскрывает страхи, питает эмоции. Как результат «неуправляемости» в организациях живут истории и мифы [Gabriel 1995].

Чернявска отношения между событиями и языком повествования раскрывает через метафору драмы. Драма в организациях ритуальна и не предполагает импровизации: в действии I «сгущаются тучи» и возрастает напряжение, в действии II «на сцену» выходит лидер, в действии III происходит разрешение сложившейся ситуации в ту или иную сторону. Задача лидера заключается в том, чтобы персонифицировать ситуацию для каждого участника, предложить официальную позицию и нивелировать страх неопределённости. При этом драматичными события становятся не из-за поступков участников, а из-за определённых проблем, вокруг которых строится повествование [Czarniawska 1997b].

Всё, что нельзя драматизировать, значимым не является, и почта — «идеальная драма», поскольку на сегодняшний день трудно придумать аспект ее деятельности, который не окрашивался бы в мрачные тона. Особенность ситуации также в том, что изначально не предусмотренная для стороннего наблюдателя работа почты привлекает к себе немало внимания, и часто за границы организации выходят сюжеты, не предназначавшиеся для неучастников. Чернявска связывает это с тем, что в постмодерне исчезает «задний план» (в том смысле, в котором он представлен в драматургии Э. Гоффмана). Вся кухня и всё производство организационной драмы становятся доступными взгляду зрителя. С развитием техники и Интернета сюжеты о работе различных организаций из СМИ перекочёвывают в социальные сети, становясь достоянием широкой общественности, и к нынешнему положению «Почты России» это относится в полной мере²².

Для поддержания всего этого представления необходим контроль, причём необязательно внешний. Достаточно контроля изнутри, его драматической имитации «актёрами», и для этого необходима бюрократия, поскольку лучшим «актёром» является наиболее эффективный бюрократ [Czarniawska 1997b].

²² К таким «кочующим» сюжетам относятся и плохое обращение с корреспонденцией в сортировочных пунктах, и нецелевое использование помещений, и самодельный трекинг посылок, и даже возникновение «супергероя» — Капитана «Почта России». При этом отнесение деятельности организации к «переднему» (ближнему) и «заднему» (дальнему) планам затруднительно, поскольку простой основы на характеристику «конечности — промежуточности» какого-то типа деятельности явно недостаточно. Формально передний план сужается из-за введения различных показателей эффективности, поскольку способы их достижения уже выходят за границы интересов публики (в том смысле, в каком она имеется в виду у Гоффмана). Однако все эти процессы могут быть наблюдаемы при некотором желании, что отличает их от относимых к «заднему» плану.

Без сомнений, «Почта России» является бюрократической и вследствие этого драматичной организацией. Однако в данной работе определённый интерес для нас будут представлять непосредственные «актёры» этой драмы и её «декорации», восприятие которых в достаточно сильной степени определяет и сам перформанс участников. Сфокусировав своё внимание на индивидах внутри данной организации, мы можем посмотреть, каким образом принимаемые ими решения и способы интерпретации происходящих событий влияют на деятельность самой организации. Нарративный же анализ организаций в данном случае поможет нам связать разрозненные смыслы в отдельные сюжеты и реконструировать действительно важные процессы как внутри организации, так и между ней и её окружением.

Эмпирический этап и база исследования

Вследствие множества факторов, таких как специфика эмпирического объекта и интересующих исследователя данных, возможности доступа в поле и личных предпочтений автора, основным методом сбора данных было выбрано включённое наблюдение (также дополнявшееся проведением интервью и анализом документов). Наблюдение проводилось в Дирекции маркетинга (в дальнейшем — Департамент маркетинга и развития бренда) на позиции главного специалиста.

Вход в поле осуществлялся следующим образом: на определённом этапе работы над концептуальной рамкой исследования появился проводник в организации, порекомендовавший подать резюме на официальную позицию в отдел исследований. Далее, по итогам общения с руководителем подразделения и в результате нескольких собеседований было получено предложение о приёме на работу, 13–19 июня 2013 г. была пройдена практика в почтовом отделении, а с 20 июня началась работа в качестве сотрудника аппарата управления ФГУП «Почта России». Так, сроки проведения исследования можно определить следующим образом: июнь 2013 — сентябрь 2014 гг. Время наблюдения соответственно совпадало с рабочим временем на данной должности (в большинстве случаев: 9.00–18.00).

Поскольку заход в поле оказался максимально приближен к формальной процедуре найма, специфической рабочей легенды не потребовалось. Руководители и заинтересованные лица²³ были также поставлены в известность, что исследователь занимается почтовыми организациями и пишет диссертационную работу на эту тему. Тем не менее вопрос степени открытости — закрытости наблюдения, а также баланса между ролями участника и наблюдателя является достаточно актуальным и представляет собой отдельный сюжет, который здесь подробно рассматриваться не будет.

Для сбора данных использовались дневник, фотографии и аудиозаписи. Информация записывалась в качестве полевых заметок, которые перечитывались и анализировались для выделения фокусов наблюдения. Нами были выделены три фокуса:

- изменения в структуре и сосуществование нескольких типов структуры, инстанций власти, нарушения субординации;
- типовые ситуации столкновения интересов сотрудников различных «миров» — рабочие конфликты, введение новых и (или) отмена старых правил, увольнения и т. п.;
- «неконтролируемая организация» — иррациональная составляющая работы: драматические аспекты организации, мифология и персонажи, чувства и эмоции работников.

²³ В данном случае — все те, кого так или иначе коснулось наблюдение.

Также анализировались и просматривались доступные документы и статьи о почте в прессе за 2013–2014 гг.²⁴ Помимо этого, было проведено 12 глубинных интервью с нынешними и бывшими сотрудниками различных уровней и подразделений (руководители департаментов, отделов, сотрудники из подразделений маркетинга, рекламы, бухгалтерии и закупок).

Полученные в дневниках и интервью данные использовались и обрабатывались с помощью открытого и осевого кодирования (соответственно процедурам обоснованной теории), с ориентацией на выделенные фокусы наблюдения²⁵.

Для анализа реструктуризации также использовались данные «Телефонного справочника сотрудников АУП» — документа, находящегося в свободном доступе в общих папках сотрудников и содержащего информацию о человеке (фамилия, имя, отчество, должность, а также номера внутреннего телефона и кабинета). Данная информация обновлялась в среднем раз в две или две с половиной недели, что делало её достаточно полной и своевременной и позволяло отслеживать не только кадровые перестановки, но и изменения структуры как таковой (поскольку информация представлена тематически по структурным подразделениям). За время исследования были использованы 12 справочников.

Почтовая драма

Статичные декорации, или Объективная данность

То, каким образом разворачиваются отношения сотрудников в рамках почтовой драмы, зависит непосредственно от того, как они видят эту организацию и как оценивают её деятельность. Далее будут рассмотрены различия в восприятии «Почты России», в большинстве случаев наблюдающиеся между новыми и старыми сотрудниками.

Государственная vs коммерческая

Независимо от многочисленных изменений регулирующих почту органов, в сознании сотрудников они редко различались и всегда существовали в качестве просто «министерства». Именно оно регулирует деятельность почты Федеральным законом (ФЗ № 126 «О связи»), обязывает оказывать универсальную почтовую услугу, устанавливает единые тарифы, назначает или смещает руководство, согласует все сделки дороже 5 млн рублей, рассматривает и утверждает или отклоняет проекты и т. д.

Министерство всегда незримо участвует в работе «Почты России»: для коммуникации с ним существует отдельное подразделение; присутствие людей «из министерства» задаёт встречам совершенно иные

²⁴ В целях неразглашения информации о компании мы не будем описывать подробно характер анализируемых документов, укажем только, что все они так или иначе связаны с маркетингом почты и предоставлением услуг населению, а также с доступной финансовой отчётностью и законодательными актами и поправками. Статьи в прессе подбирались и анализировались поисковым запросом.

²⁵ Всего в рамках эмпирического этапа были: проведены четыре полуструктурированных интервью на начальном этапе сбора данных и восемь фокусированных интервью с работниками и бывшими работниками «Почты России»; составлены более 100 страниц дневниковых записей и заметок (формат ведения дневника и детальность записей изменялись с постепенным «расколдовыванием» объекта в сторону насыщенного описания и смыслов, поэтому в качестве объекта наблюдения выбирались отдельные события и явления, а не подробное перечисление происходящего) и собраны 200 фотографий; просмотрены более 400 статей в российских центральных СМИ за 2013–2014 гг. (по базе данных Интегрум). Оценить объём проанализированных внутренних документов затруднительно, поскольку исследователю приходилось как иметь дело с документами организации, регламентирующими её деятельность (устав, стратегии развития организации в целом и её подразделений, отчётность за предыдущие годы деятельности, различные приказы и положения с поправками по деятельности подразделений, докладные и служебные записки и проч.), так и принимать участие в производстве.

критерии исполнения задач²⁶; в разговорной речи часты фразы «нам ещё согласовывать с министерством...», «не дай бог ещё министерство...», «ждём ответа от министерства...» и т. п.

Министерство связи и массовых коммуникаций РФ (Минкомсвязь России) также выбирает участников, судит о результате и раздаёт награды, если считает нужным. Если мнения руководства «Почты России» и министерства расходятся по существенным вопросам, это обозначается как «конструктивный диалог непонимающих людей», а при невозможности найти решение ситуация выносится на уровень топ-менеджмента, в сферу личных связей и влияний (что, в свою очередь, объяснимо, поскольку назначение и (или) смещение всегда инициирует Минкомсвязь).

«Государственности» «Почте России» добавляет также подотчётность другим госорганам — Федеральной антимонопольной службе (ФАС), Федеральной налоговой службе (ФНС), Федеральной миграционной службе (ФМС), Счётной палате и т. д. Одна из сотрудниц при обсуждении возможностей сокращения документооборота заметила:

Это предприятие хотело бы жить по каким-то иным законам, но будучи государственным и проверяемым, да ещё у каждого подразделения свои проверяющие, да ещё Счётная палата, да кто на новенького... У каждого подразделения куча документов, которыми они руководствуются, у кого министерские, у кого какие... (женщина, 39 лет, бывший сотрудник подразделения по маркетингу в регионах).

Фактически каждое подразделение компании имеет дополнительный контролирующий орган, и складывается ситуация, в которой исчезает понимание между её разными частями, поскольку все они имеют различные цели и задачи, что особенно хорошо видно при проведении сделок и при закупке «Почтой России» товаров и услуг²⁷. Основным конфликтом здесь выступает противостояние между «тратящими» и «не тратящими» подразделениями²⁸. «Тратящие» должны согласовать все свои расходы с теми, кто не тратит, и такое противостояние порождает огромное количество историй и популярный организационный миф, демонизирующий бухгалтерию и юридический департамент, которые превращают согласование документов в «круги ада», поскольку в других — «нормальных»²⁹ — компаниях эти подразделения обычно работают на интересы «тратящих», а не диктуют им свои правила.

Примат «министерства», большое число контролирующих органов и существующая организация внутренних процессов мешают «Почте России», по мнению сотрудников, быть коммерческой, а следовательно, и успешной. Так, если в результате реструктуризации все «тратящие» обзавелись ключевыми показателями эффективности, то в «не тратящих» подразделениях эти показатели остались достаточно невнятными. К примеру, по словам сотрудников, эффективность бухгалтера или юриста может определяться количеством вносимых им в документ правок. Это ведёт к подмене целей и ритуализации про-

²⁶ К таким событиям за время наблюдения можно отнести Красноярский и Петербургский международный экономические форумы, Международный форум-выставку «Почтовая Тройка – 2013», открытие Места международного почтового обмена (ММПО) во Внуково и подготовку и организацию работы почты во время XXII зимних Олимпийских игр в Сочи.

²⁷ Подобная ситуация может объясняться организационной комплексностью и рассогласованием различных логик в работе самой почты и проверяющих организаций. Классическим является пример ситуации, когда при необходимости проведения закупки на рекламу документы проходят внутреннее согласование настолько долго, что под угрозу попадает само проведение рекламной акции (и это происходило несколько раз за время наблюдения).

²⁸ «Тратящие» — это маркетинг, почтовые, коммерческие и финансовые услуги, работа с потребителями и государственными клиентами, логистика и филиальная сеть, транспорт и имущество; «не тратящие» — кадры, закупки, бухгалтерия, юридический департамент и департамент экономики.

²⁹ Тех, которые выстраивают свои производственные процессы с ориентацией на коммерческую успешность.

цессов внутреннего согласования. На собственном опыте автор неоднократно сталкивалась с тем, что документы задерживались, а на просьбу рассмотреть их оперативно ответственные сотрудники «не тратящих» подразделений отвечали: «Мне не велено», «У нас срок рассмотрения ещё два дня, раньше смотреть не будем», «Вы не одни со своим запросом» и тому подобное.

Позиция «тратящих»: «мы будем делать максимально быстро, а остальных надо *пушить*³⁰». Однако «пушить» не всегда получается, потому что «не тратящие» имеют иную позицию: «Если что-то случится, то проверять придут ко мне».

По мнению сотрудников с опытом работы в организации, «Почта России» всегда старалась выстраивать процессы своей деятельности как коммерческая компания. Объективной же была следующая картина: невозможность играть по рыночным правилам³¹ и быстро выполнять проект из-за огромного числа участников документооборота; некомплементарность целей различных подразделений³². И если коммерческую компанию отличает работа на прибыль, то с почтой действительно непонятно, что именно организация должна производить и как будет зарабатывать.

Доходная vs убыточная

Убыточность почты сотрудниками часто связывается с тем, что она государственная, и государство не даёт ей зарабатывать деньги и работать по рыночным ценам:

Интервьюер: *А почта — она, вообще, коммерческая организация или нет?*

Респондент Л.: *Должна быть, наверное. Но она сложная, специфичная.*

Интервьюер: *А в чём конкретно сложность?*

Респондент Л.: *Государственная компания, осуществляет услуги нерентабельные.*

(Л. — мужчина, 35 лет, бывший сотрудник подразделения рекламы.)

Обладая колоссальными ресурсами и возможностями, «Почта России» практически всё время после образования ФГУП функционировала между прибылью и убытками. В 2002 г. единым предприятием стали 80 территориальных образований, которые ранее самостоятельно искали способы держаться на плаву и получали дополнительное финансирование из федерального и регионального бюджетов. Став подотчётной тогдашнему Министерству связи, «Почта России» обрела возможность покрывать дефицит своего бюджета от оказания нерентабельных (но социально значимых) услуг из государственных денег. К нерентабельной деятельности относились универсальная почтовая услуга (простые и заказные письма, бандероли, почтовые карточки и секограммы), подписка и киберпочта. Если первую из этих услуг независимо от затрат «Почта России» обязана оказывать, являясь членом Международного почтового союза, то подписка и киберпочта компенсировались государством, поскольку это социально значимые услуги.

Однако остальные затраты — на поддержание инфраструктуры, зарплаты, обновление транспортного парка, ремонт отделений, а также многое другое — почта должна была покрывать из собственных

³⁰ От англ. *push* — в данном контексте можно перевести как «давить на кого-либо», «оказывать влияние», «навязывать что-либо».

³¹ Здесь имеется в виду закупочный процесс, в котором госкомпания лишена возможности выбирать поставщика. На законодательном уровне в качестве решающих установлены критерии цены, и выиграть может не самая опытная компания, которая «демпингует». Это приводит к необходимости переделывать проекты или оттягивать сроки сдачи, что негативно сказывается на работе предприятия.

³² Классическим примером является взаимодействие маркетинга с его экономической логикой и бухгалтерии с логикой, близкой тому, что Л. Тевено мог бы отнести к индустриальному миру.

средств. В результате широкое распространение получили коммерческие услуги — продажа различных розничных товаров, размещение рекламных объявлений сторонних компаний, сдача оборудования и помещений или части помещений в аренду. Мнения сотрудников по этому поводу различаются: кто-то считает, что «бабушкам даже удобнее», кто-то полагает, что это «безобразие, и в отделениях 1-го и 2-го класса³³ быть этого не должно». Но в том, что «почта взялась за коммерцию, потому что ей деньги были нужны», а филиальная сеть даёт для этого широкие возможности, все сходятся.

Помимо продажи различных товаров в розницу, почта начала экспансию в сферу финансовых услуг. Так, по словам более опытных сотрудников, вплоть до 2007 г. почта была достаточно прибыльной, поскольку активно выходила на новые для себя рынки, а также работала на рынках, где спрос ещё не был насыщен.

Приехала в РФ куча людей на заработки, и им надо деньги на родину отправлять. И недостаточно развит был рынок. У Сбера и «Вестерн Юнион» бешеные тарифы, а «Почта» снизила, перевела переводы на электронные технологии, и за счёт этого выросли доходы. А потом другие подтянулись, всякие там «Золотые короны» (мужчина, 37 лет, бывший сотрудник подразделения рекламы).

К 2008 г. присутствие конкурентов в прибыльных финансовых сегментах увеличилось³⁴, а далее случился финансовый кризис, и доходы почты резко сократились. При этом сократился также приток государственных компенсационных выплат, а расходные статьи остались, в связи с чем почта стала терпеть существенные убытки.

Из документов по доходам и расходам ФГУП за 2004–2011 гг., находящихся в открытом доступе на биржах, бизнес-порталах и в Службе раскрытия корпоративной информации «Интерфакса», можно сделать вывод, что «Почта России» не убыточна, как все её считают. По мнению же части старых сотрудников, почта либо публикует «красивую» отчётность, либо нивелирует убытки за счёт займов. Своё мнение они часто подкрепляют тем, что единственными руководителями высшего звена, удержавшимися в компании после смены команды, оказались главный бухгалтер и заместитель генерального директора по экономике, финансам, казначейству и бухгалтерскому учёту — потому что «слишком много знают».

Другая точка зрения существует у недавно пришедшей команды, которая верит, что успешность предприятия не должна зависеть от дотаций государства, а, наоборот, «Почта России» сможет зарабатывать сама только тогда, когда государство не будет мешать ей в этом. Для этого в течение девяти месяцев разрабатывалась и утверждалась «Стратегия развития федерального государственного унитарного предприятия «Почта России» на период до 2018 года», активно развивались глобальные проекты (увеличение стоимости нематериальных активов, в первую очередь бренда, оптимизация систем отчётности и программного обеспечения, модернизация всей системы закупок и т. д.) и шла активная подготовка к акционированию.

Если новое руководство рассматривает акционирование в качестве выхода из финансовых трудностей (это формально даст возможность устанавливать тарифы), то старые сотрудники склонны, ско-

³³ Наиболее крупные, городские отделения, оказывающие максимальный спектр услуг и рассчитанные на большое число пользователей.

³⁴ Согласно данным аналитического обзора «Рынок денежных переводов в России», составленного Международным банком, ФГУП приступило к разработке сервиса денежных переводов «КиберДеньги» в 1996 г., а внедрило его в 2003 г. Со ссылкой на данные Банка России утверждается, что в 2004–2008 гг. объём российского рынка денежных переводов увеличивался в среднем на 40% в год, а к 2010 г. на рынке были представлены уже более 20 компаний; см. подробнее: URL: <http://www.isbank.info>

рее, скептически оценивать будущее почты в этом случае, поскольку «всё развалится», её «продадут с молотка», «она больше не сможет выполнять свои социальные обязательства, потому что тарифы не будут сдерживать».

Акционирование прочно связывается с ещё одной мегаидеей о доходности — с созданием Почтового банка. Данный проект также обсуждается уже довольно давно, и реальные шаги к созданию стали предприниматься со сменой руководства в 2013 г. Как и с акционированием, в этом случае достаточно чётко вырисовывается различие в отношении среди новых сотрудников и тех, кто работает более продолжительное время. Если первые видят подобный шаг как прямую дорогу к прибыли, то вторые стараются дать оценку с точки зрения клиента и помимо очевидных преимуществ говорят о том, что почта забыла, ради чего она создавалась, то есть ради услуг по обмену почтовыми отправлениями, и если организация не способна свою первостепенную задачу выполнять надёжно и в срок, то в развитии других секторов просто нет смысла — у людей нет и не будет доверия.

Мало, наверное, кто поверит, что «Почта» может выполнить пожелания клиента, даже свои профильные, поэтому нужно получить доверие клиента и обычных людей, а потом и «окоммерчиваться», становиться коммерческой организацией или банком (мужчина, 27 лет, сотрудник подразделения закупочной деятельности).

Старые сотрудники, как сохранившие своё место в компании во время реструктуризации, так и уволившиеся, исходят из объективной данности: «Почта России» — государственная, большая, от всех зависимая, плохо приспособившаяся и плохо приспособленная для получения какой-либо прибыли. Новые же сотрудники исходят не из того, что есть, а из того, как должно быть, потому что, действуя в соответствии со своими представлениями, можно приблизиться к желаемому. И понимания между одними и другими не происходит.

...Коммерциализация их (новое руководство) ведёт вперёд, безусловно, но это же их ошибка, потому что отрыв от реальности. Нежелание понять, что всё, что мы делали, — это не потому, что мы идиоты, а потому, что иначе, ну, не бывает. Мы бы и рады, но тут одно ограничивает, там — другое. И всё, крутись, как хочешь (женщина, 39 лет, бывшая сотрудница подразделения по маркетингу в регионах).

Мысленное соотнесение государственности с убыточностью, а ориентации на коммерческую фирму с доходностью во многом определяет то, каким образом сотрудники видят реалии компании (и как они в соответствии с этими реалиями действуют). Их видения определяются также тем, знакомы ли они со спецификой отрасли и какой опыт работы имеют.

Специфичная vs типичная

Типичность «Почты России» связывается в первую очередь с тем, что эта компания российская, функционирует на огромной территории и имеет дело с определённой отраслью. Все эти факторы, по мнению старых сотрудников, налагают определённые ограничения на отождествление организации с любой коммерческой структурой, которое предполагается новыми специалистами, пришедшими в результате кадровых перестановок.

Ещё при приёме на работу едва ли не первым, что сказала о потенциальной работе будущий руководитель автора, было: «Ну, да, поработав на почте, поймёшь, как работает вся Россия...». За этой фразой — «Как работает вся Россия» — и огромная филиальная сеть отделений, и внутренние процессы организаций в российской действительности, и культурно-исторический аспект работы.

Российские реалии для почты — это более 40 тыс. отделений по всей стране, из которых три четверти имеют статус «сельских», и в них могут обслуживаться два человека либо тысяча человек, проживающих в радиусе сотни километров от отделения³⁵. Отделением может заведовать сотрудница, проработавшая там всю жизнь и не воспринимающая нововведения, поскольку в её представлении люди приходят в отделение пообщаться и посмотреть на коллекцию дореволюционных открыток, а не на современные информационные стенды.

До того как в 2002 г. филиалы были объединены в ФГУП, каждый региональный руководитель был «сам себе начальник», единственный хозяин почтового ведомства. Почта была таким «слоном»³⁶. После объединения появилось начальство из Москвы со своими распоряжениями, стали ужесточаться контроль и мониторинг финансовых аспектов деятельности в первую очередь. Далее, как рассказала сотрудница, работавшая с филиалами, события развивались следующим образом:

Начали там что-то внутри... нет, не саботировать откровенно, но не спешили подчиняться, им это не интересно. Им изначально не нравилось то, что произошло, на каком-то космическом уровне (женщина, 39 лет, бывшая сотрудница подразделения по маркетингу в регионах).

Удалённые отделения изначально существовали в более выгодной ситуации, поскольку у предприятия никогда не было мощностей для систематических проверок даже относительно близкого Мурманска. Благодаря территориальной удалённости от главного офиса многие филиалы стремятся действовать по-своему, быстро и «пока не узнали», но даже если и узнают:

Всё, что происходит своё, это да, пожалуйста. А всё, что из Москвы, ещё 10 раз фильтр (женщина, 39 лет, бывшая сотрудница подразделения по маркетингу в регионах).

Помимо физической удалённости, очень велика дистанция власти. Для отделений существуют только почтамты, потому что оттуда поступают приказы и распоряжения о том, как надо жить и что делать, почтамт же распределяет премии, туда же вызывает «на ковёр». Ещё имеет значение УФПС, а московский офис — это что-то за пределами далёкое³⁷.

Такой «феодалный» принцип соподчинения дополняется тем, что в головном офисе руководство не всегда понимает, как эти отделения, в принципе, живут, а рисует единообразный образ «почтового отделения», с которым нужно что-то сделать. Руководители филиалов всегда назначались в аппарате управления, а кадры для филиальных офисов всегда подбирались уже на местах³⁸. Однако опыт у сотрудников разных УФПС мог различаться, и в результате не раз получалось, что разные филиалы по-разному выполняли одно и то же задание. Особенно острой проблема рассогласованности становилась на этапе сбора отчётности, когда не было единых стандартов и для выработки и принятия единого решения требовалось согласовать множество, по сути, верных решений, предложенных специалистами территориальных подразделений.

³⁵ Так, согласно данным Международного почтового союза, одно отделение «Почты России» рассчитано на 3432 чел., а радиус обслуживаемой территории составляет 410 км, что делает вторую по величине сетку почтовых отделений едва ли не одной из наименее нагруженных, а следовательно, и невыгодных для государства.

³⁶ Данное сравнение сотрудниками используется ассоциативно, с отсылкой к книге Е. Карасюка «Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать» (М.: Манн, Иванов, Фербер, 2012).

³⁷ Необходимо кратко описать структуру компании. Каждый субъект федерации имеет своё Управление федеральной почтовой связи (УФПС), которое подчиняется центральному офису аппарата управления в Москве (АУП). В состав каждого УФС, за исключением нескольких регионов, входят почтамты, которые объединяют несколько территориальных отделений почтовой связи (ОПС). Фактически уровней четыре, но на практике их количество может быть и иным.

³⁸ При этом отдельные должности предполагали обязательную проверку — аттестацию в аппарате управления, например, на должность главного бухгалтера.

Из-за территориальной удалённости и плохо налаженного механизма координации также возникают ситуации, когда даже хорошие идеи не находят воплощения. Одной из таких идей была практика в почтовом отделении, которую все сотрудники головного офиса должны были проходить раз в 1,5–2 года на позициях оператора и почтальона. При всех своих достоинствах (одно из основных — сближение «миров»), из-за удалённости и большой дистанции власти начальники отделений часто встречали приехавших к ним на стажировку сотрудников из Москвы, как в известной пьесе Гоголя.

Однако минусом практики было вовсе не отношение к ней начальства или сотрудников проверяемых отделений. Стажируясь в отделении несколько раз, сотрудник головного офиса получал реальное представление о бедах и заботах почтальона и оператора (то есть оказывался способен понять их работу и место в «Почте России»). Но этот опыт не позволял узнать, чем живут почтамты и УФПС, то есть промежуточные структуры. Отсутствие этого знания многими старыми сотрудниками мыслится как критичное, поскольку уровни управления разомкнуты.

С реорганизацией 2013 г. стажировки были отменены, и новые сотрудники потеряли возможность хотя бы ознакомиться с технологическим процессом в отделениях, то есть, если следовать М. Луису и А. Райхерсу, фактически сократились их возможности социализации ([Louis 1980; Reichers 1987]). В результате даже после полугода работы они не всегда могли представить себе отраслевые особенности почты, чем вызывали неудовольствие и раздражение старожилов:

Это ведь народный сервис для населения (смеётся). Это же сам очень сложный технологический процесс, логистика, доставка, подписка, печать... Очень сложно всё это, связанное с почтовыми отправлениями, марками, почтамтами. Это же не просто там продажи какие-то, требуется время, чтобы понять специфику этого народного сервиса (мужчина, 35 лет, бывший сотрудник подразделения рекламы).

Народным сервисом почта является не только потому, что оказывает универсальную услугу или касается каждого жителя России. Почта, при всей своей нестройности и сбоях в работе, действительно показывает, как работает именно российская организация — с нарушениями в субординации и превосходством личных интересов над корпоративными, со смесью чёткого следования регламентам и неформальных отношений, со строгостью законов, которые компенсируются необязательностью их исполнения. Многие сотрудники в процессе реструктуризации аппарата управления замечали, что новые сотрудники не учитывают именно эту специфику российской компании, а западный опыт «хорош только в резюме».

Почта всегда старалась быть коммерческой; может, были какие-то ограничения из-за государственности и среды. Но, по крайней мере, она всегда оставалась российской компанией. Сейчас это всё больше движется к чему-то прозападному. Если мы берём АУП, их стиль управления и общения, он стал более современным, менее российским (мужчина, 37 лет, бывший сотрудник подразделения рекламы).

Сотрудникам «никогда ничего не понятно» про новых руководителей — «что они думают на самом деле», в то время как «наши сразу говорят, если плохо». Новые руководители не имеют многомесячного опыта согласования чего-либо, они не работали в госструктуре и не представляют себе, каким образом распоряжения распространяются, но полагают, что могут справиться с задачей «реорганизации слона в бабочку, не учитывая слона».

Подобная точка зрения новых руководителей не находит поддержки у людей, работавших в «Почте России» до их прихода, поскольку, как указывают Д. Джиойа и Дж. Томас, организация, принимая ре-

шения о будущем, может выглядеть более гибкой, чем на самом деле является [Gioia, Thomas 1996]). Тем более «старым» сотрудникам не нравится, когда их знание внутренних процессов игнорируется, поскольку не только изменяется установленный порядок, но и переписываются соответствующие роли в структуре самой организации. В модели восприятия старых сотрудников фраза: «Ну это же “Почта”!» — может быть ответом практически на любое не понятное стороннему наблюдателю затруднение в работе организации, в то время как новыми сотрудниками все сложности последовательно анализируются (хотя вопрос эффективности такого анализа заслуживает отдельного внимания).

Обобщая сказанное выше, нельзя однозначно утверждать, что есть только два мнения о «Почте России» — (1) как о государственной, убыточной и специфической компании и (2) как о вполне обычной компании, которую можно и должно уподобить коммерческой фирме и сделать доходной. Между двумя этими полюсами существуют вариации. Однако именно эти два мнения кардинальным образом влияют на понимание сотрудниками того, где «Почта России» сейчас (и вообще) находится, кто может и должен определять её курс развития, что потребуется для достижения поставленных целей и насколько они реальны. Оба мнения сосуществуют и периодически сталкиваются в различных ситуациях, и тогда поиск некоего общего смысла и единой интерпретации происходящего затрудняется, возникают неопределённость и двусмысленность. Разрыва в том понимании, как о нём пишет Л. Смит в уже упоминавшейся книге «Postal Dead», не происходит, однако такое содержательное расхождение в понимании ценностей и представлений об организации действительно наводит на мысль о двух «мирах» сотрудников.

В зависимости от выбранного типа декораций сотрудники по-разному видят жанр происходящего и свою роль в нём, и далее будут более подробно рассмотрены процессы взаимодействия между сотрудниками и подразделениями.

Действующие лица, или Участники взаимодействия

Кастинг: изменения в структуре аппарата управления

Чернявска в предложенной метафоре разделяет акты организационной драмы следующим образом: в 1-м акте «сгущаются тучи», во 2-м на сцену выходит лидер, а в 3-м происходит некое действие³⁹. Происходящее в 3-м акте может нравиться или не нравиться клиентам «Почты России», но должно устраивать вышестоящую организацию. Если не устраивает, состав меняется, и на сцену выходит другой исполнитель главной роли. В «Почте России» эта смена происходила уже трижды, и текущий состав получает одобрение практически всех своих действий. Упомянутое выше и всегда негласно присутствующее «министерство» задаёт тон происходящему и подбирает основных действующих лиц, что респонденты объясняют в том числе и следующим образом:

Почта — это большие финансовые потоки, очень большие. Потоки и собственность. Конечно, всё это хочется как-то регулировать. Приходит регулирующий кто-то другой, и начинаются изменения. Вот поменялся у нас министр связи, поменялись люди и в «Ростелекоме», и на «Почте». Понятное дело, что каждый руководитель, когда приходит, хочет видеть свою команду (женщина, 42 года, сотрудник подразделения маркетинга).

Одно из событий 3-го акта почтовой драмы — существенные структурные изменения. Они оказались настолько интенсивными, что нередко люди уходили, не закончив работу в проекте, а новых сотрудни-

³⁹ Данная схема во многом перекликается с классической схемой социальной драмы по В. Тёрнеру, где отмечаются четыре фазы: разлад, кризис, восстановительное действие, реинтеграция или признание. Однако Чернявска в предложенной модели концентрирует внимание не на ритуале, а на роли конкретных участников представления.

ков подключали к исполнению задач без предварительной передачи дел или обучения. Для того, чтобы хоть как-то поддерживать субординацию, департамент кадров еженедельно проводил информационные рассылки о кадровых перестановках по корпоративной почте — об увольнениях, назначениях и временном исполнении обязанностей. Перестановки можно было отследить и по списку адресов, а также просто при личном общении. Но одним из наиболее эффективных инструментов для отслеживания перестановок стал телефонный справочник.

Реструктуризация АУПа проводилась медленно, непоследовательно и обрывочно. Параллельно существовали старая и новая структуры, в них могли числиться как разные, так и одни и те же сотрудники. На протяжении некоторого периода времени во многих подразделениях сотрудники работали в старой структуре, а руководитель — в новой, что создавало сбои в субординации и проблемы документооборота.

Большая часть управляющего персонала, сохранившего за собой место в компании, была понижена в должности на одну или даже две ступени.

В начале наблюдения структура АУПа включала гендиректора, его первого зама, восемь заместителей по блокам деятельности, 21 дирекцию, 64 департамента, 162 отдела с соответствующим количеством руководителей (247 чел.) и 472 специалистов. В новой структуре дирекции были приравнены к департаментам, департаменты — к отделам, отделы — к созданным рабочим направлениям и (или) группам, а также упразднилась позиция первого зама (то есть номинально уменьшилось количество уровней). В организации оказалось 14 заместителей гендиректора по блокам деятельности, 92 департамента, 202 отдела, 15 направлений и (или) групп (то есть 323 руководителя) и 484 специалиста. Номинально структура стала более дробной, но увеличилось число руководителей высшего звена, а соотношение менеджеров и работников практически не изменилось. Разделение обязанностей не было до конца прописано, а сам процесс изменений растянулся более чем на полгода, и на протяжении этого времени отдельные элементы структуры существовали параллельно. В результате ряд задач оказался без исполнителя, а ряд задач дублировался несколькими подразделениями (например, организацией закупочной деятельности занимались сотрудники и подразделения закупок, и подразделения, заинтересованного в проведении закупки на тот или иной товар и услугу).

Интервьюер: То есть правильно я тебя понимаю, что никто ничего не понимает, что он делает, а в итоге никто ничего не делает?

Респондент К.: Да. Все надеются, что скоро, через месяц-два, это наладится, будет новая структура, и каждый будет знать наверняка, за что он отвечает.

Интервьюер: Но ведь та структура уже год налаживается и всё никак не утрясётся?

Респондент К.: Да. Но мы верим (смеётся).

(К. — женщина, 26 лет, сотрудник подразделения бухгалтерского учёта)

Решение ряда задач затруднялось тем, что оказывался непонятным статус вновь пришедших работников, которые становились руководителями новых структурных подразделений без сотрудников. Например, одновременно существовали дирекция маркетинга и департамент маркетинга. В первой были сотрудники и временно исполняющий обязанности руководитель, а во второй — только новый руководитель. Проблемы возникали при составлении служебных и докладных записок (так, вставал вопрос о том, чья подпись обладала большим кредитом доверия), при переговорах с подрядчиками и филиалами (за кем закреплено право принятия решений?), при общении с топ-менеджментом и участии в разработке новых задач. Непосредственные сотрудники не знали, к кому подойти с заявлением на отпуск или с просьбой вмешаться в согласование проекта с другим департаментом. Шаги руководства критиковались как слишком самонадеянные, а отсутствие этих шагов переживалось с тревогой.

В отсутствие привычно циркулирующей по неформальным связям информации, пытаюсь разобраться в происходящем, снизить неопределённость, найти у коллег сочувствие, сотрудники обсуждали происходящее тайком в коридорах, за обедом, в чатах и социальных сетях. Новые руководители же принимали дела, но часто дистанцировались от участия в них и занимались разработкой собственных проектов, усагубляя тем самым переживание неопределённости.

Неопределённость также порождала массу историй и мифов, циркулирующих между старыми сотрудниками. Наиболее популярными оказывались слухи о планах руководства: «Я слышал, разделять будут эти два отдела...», «Говорят, нас с сентября всех переводить будут на новые должности...», «А. взяли на место Б. к нам, значит, Б. нужно куда-то переходить...» и т. п.

Сами новые руководители также часто становились объектами различных историй, поскольку такие рассказы позволяли участникам обсуждения составить хотя бы какое-то мнение о вновь пришедших. Для создания образа нового начальства могло использоваться любое их действие («Ты представляешь, что наша новая сегодня выкинула...»), предлагалось сопоставление с фольклорными персонажами и героями массовой культуры («Эта ваша Баба Яга...», «Просто Фрекен Бок...», «Он был просто как голливудская звезда»), искалась дополнительная информация о прошлом новых коллег и руководителей («Она до этого в “Райффайзене” работала, он её оттуда привёл...», «Они вместе в TELE 2 работали, там о её методах такие отзывы...», «Да там же все давно уже знакомы, посмотри на опыт работы...»). Все эти действия, дополнявшие вопрос: «Ну и как он(а) тебе (вам)?», — позволяли осмыслить приход нового человека и составить мнение о том, что он собой представляет и чего от него следует ожидать.

Между тем новые сотрудники не участвовали в мифотворчестве ни в части создания, ни в части усвоения и тем более распространения, вместо этого разговаривая с максимальным количеством сотрудников об их позиции и обязанностях, а также об отношениях и субординации внутри того коллектива, куда они попали. Это представляется вполне естественным, как и то, что со временем из простых участников историй они стали авторами и теми, у кого истории проходили проверку.

Если для снижения неопределённости старые сотрудники опирались на истории и коллективную выработку каких-то значений, то новые сотрудники использовали формальные механизмы — собрания, планёрки и официальные встречи. Это позволяло, с одной стороны, доносить хотя бы какую-то информацию до сотрудников (либо с определённой долей периодичности говорить о том, что всё ещё не до конца известно, но работа идёт), а с другой — мониторить ситуацию и оперативно реагировать на возникающие проблемы. Особенно важной была роль всех установочных встреч и собраний в распространении идеи самих изменений и потребности доказать не только их легитимность, но и необходимость: «Никто из вас не соответствует занимаемой должности...», «Так нельзя работать...», «У нас всё наладится, но пока нужно потерпеть...», «Если приспичило — держите скептицизм при себе...» и т. д. Мы могли бы сказать, что в данном случае смыслы ими не производились, а, скорее, транслировались и навязывались (*sensegiving*), поскольку не всегда предполагали какую-то коммуникацию по поводу обозначенного.

Первый и второй составы, или Кадровые перестановки

В глазах новых руководителей рядовым сотрудникам необязательно было иметь представление или мнение о происходящих изменениях, поскольку те не участвовали в определении ситуации. В этих условиях старые сотрудники либо подстраивались под это новое определение ситуации (но сдерживаемая реакция неизменно находила выход в историях), либо — при наличии такой возможности — переходили на другое место в организации, либо вовсе покидали её. Так, в начале исследования подразделение маркетинга насчитывало 24 сотрудника. К моменту окончания наблюдения 13 человек из этих

сотрудников уволились (как по собственному желанию в связи с неприятием нововведений, так и «с подачи» руководства — к примеру, в результате появления нового специалиста с аналогичным функционалом и, как следствие этого, в связи с существенным понижением в должности в новой структуре), четверо перешли в другие структурные подразделения, и лишь семеро сохранили свои места в новом подразделении по маркетингу. В то же время из шести новых сотрудников четыре человека заняли все имеющиеся руководящие позиции в маркетинге, а семеро старых сотрудников заняли позиции специалистов разного уровня.

Аналогичную ситуацию с сохранением массы специалистов и заменой руководителей можно было наблюдать и в работе других структурных подразделений. Важно отметить, что структура трансформировалась в течение длительного времени, и всё это время она «удваивалась»; нарушались привычные цепочки взаимодействия и устоявшиеся личные связи; знание неформальных контактов с нужными людьми обесценивалось, часть процессов встала. Жить «по-старому» оказалось уже нельзя, а как жить «по-новому», никто не объяснил.

Помимо того что уход привычных руководителей и давних коллег, для которых не нашлось места в новой структуре, воспринимался эмоционально, болезненно и с тревогой, кадровые перестановки, в принципе, считались бессмысленными — знающие специалисты ушли, но тех, кто знал, как будет, и готов был взять на себя за это ответственность, не появлялось.

Новая структура предполагала и новую зарплатную сетку. Вновь пришедшие сотрудники на руководящих позициях могли получать существенно больше своих предшественников, о чём секретари подразделений частично были осведомлены и с негодованием обсуждали это в рамках неформальных бесед — за обедом, в чатах, по дороге к метро после работы и т. д. Внешнее сходство функционала, но существенные различия в окладах также способствовали напряжению отношений между сотрудниками, однако оно, в отличие от тревоги за сам процесс изменений структуры и новые цели организации, не находило открытого разрешения, поскольку напрямую обратиться к высшему руководству и спросить, почему новые люди оцениваются компанией выше, представлялось недопустимым.

В связи с этим возникали конфликтные ситуации, связанные с разницей в том числе корпоративных денежных практик и подарков. Например, в качестве негласной суммы, собираемой на подарки на день рождения, в АУПе были приняты 250 руб., для неё существовал свой код — «как обычно». Новые сотрудники, большинство из которых пришли из коммерческих компаний и на более высокую зарплату, на это тут же среагировали: дескать, 250 руб. — не деньги, и они на своей старой работе привыкли дарить «хорошие подарки» (что делает подарок таковым, не уточнялось).

Разница в доходах уязвляла самооценку старых работников, поскольку воспринималась ими как прямой ответ руководства на то, кто для компании более ценен. При передаче дел новым сотрудникам поэтому могло возникать напряжение, связанное с тем, что «они ведь вообще ничего о “Почте” не знают», обращаются за помощью, себя никак ещё не проявили, но уже заняли чьё-то место. В этой ситуации любая ошибка новичков или их неверное действие использовались для выставления всего процесса изменений в негативном свете, трансляции пессимистических настроений («всё развалит») и демаркации «своих» и «чужих».

Реструктуризация затронула и множество неочевидных личных связей, повлияла на схемы распространения информации. Так, в рамках старой структуры существовали небольшие «ячейки» сработавшихся и давно знакомых друг с другом людей; в новой структуре связи возникали там, где люди знали друг друга раньше, до прихода на «Почту», и уже имели совместный опыт работы. Прежде наибольшим социальным капиталом обладали специалисты АУПа, проработавшие пять, семь лет и более, а новое

руководство из-за ротации кадров и оттока опытных сотрудников было вынуждено завязывать отношения с как можно большим числом людей в короткие сроки. В то же время руководство не стремилось делиться информацией, и она стала замыкаться на высших уровнях. Все это обесценивало накопленный опыт и связи, появились другие механизмы «продвижения идей».

Респондент К.: *Ранее, по крайней мере в маркетинге, сотрудники были более осведомлены о том, что происходит, поскольку руководство выступало на специальных семинарах, где разбирались даже какие-то примеры... Сейчас же сотрудники аппарата не понимают, что происходит наверху, а значит, сотрудники отделений тоже не понимают, что происходит в руководстве предприятия. Руководство не доносит эту информацию.*

Интервьюер: *Давно?*

Респондент К.: *Ну, последний год.*

Интервьюер: *А почему?*

Респондент К.: *Они не считают это нужным, это новый подход. Есть работа, есть зарплата, а какие изменения происходят в головах — не ваше дело.*

(К. — женщина, 27 лет, сотрудник подразделения маркетинга).

Даже если какая-то информация доходила до коллектива и частично проясняла ситуацию неопределённости, в большинстве случаев новые сотрудники уклонялись от ответов на вопросы, не распространялись о прошедших встречах, обсуждали всё только между собой и ждали переопределения ситуации сверху.

Тем не менее многие сотрудники воспринимали кадровые перестановки благосклонно — «новая кровь, новые идеи», люди «без чиновничьей зашоренности» «со свежими взглядами, ещё не затёршимися», «профессионалы другого уровня». Вновь пришедшие наводнили «Почту» небывалыми проектами, активной работой во множестве маленьких коллективов, сократили дистанцию между специалистами и руководством. Принадлежать к такой команде и быть частью процессов изменений было приятно.

Это как колхоз и столица. «Почта» была большим колхозом, дышащим на ладан, а они из неё пытаются сделать какую-то организацию, которая нормально работает. Это более грамотная, профессиональная команда. В той команде было только несколько человек таких, и проблема ещё, как я её вижу, в том, что команды как таковой там не было, каждый решал свои задачи какие-то. Кто-то и был нацелен на реальную работу бизнеса, но это всё упиралось в тихое саботирование середнячков (женщина, 42 года, сотрудник подразделения маркетинга).

Для повышения лояльности старых сотрудников новое руководство устраивало общие празднования — Новый год, 23 февраля, 8 Марта, проявляло интерес к личному функционалу и вовлекало людей в новые проекты, где была возможность доказать свой профессионализм.

Поскольку новые сотрудники действовали исходя из представления о том, «как оно должно быть», наиболее эффективным способом быстро завоевать расположение коллектива становилось воплощение своего видения оптимизации рабочих процессов, которое приносило бы пользу и остальным. Подобным коллективным благом выступили позитивные изменения в механизмах закупок и согласования проектов документов. Если раньше от запуска документов до выбора подрядчиков и заключения договоров могло проходить несколько месяцев, то усилиями новых управленцев процесс в большинстве случаев удавалось сократить до трёх недель — месяца (если только речь не шла об особо крупных закупках). Это было связано и с их профессиональными компетенциями, и с активно пропагандируемыми идеями продуктивности и проактивности, и с имеющимися у них связями в различных департаментах.

Новые сотрудники определяли организацию, как способную работать наравне с эффективными фирмами и приносить прибыль, развенчивая представления о «Почте» как о государственной убыточной структуре, в которой подразделения рассогласованы, а ориентация идёт на процесс, а не на результат. Однако со специфичностью бизнеса, зависимостью от министерства и масштабной, плохо контролируемой сетью справиться оказалось гораздо сложнее, что частично подрывало укрепляющуюся веру как в новичков, так и в реорганизацию в целом.

Изменения в руководстве «Почты России» всегда проходят с подачи Минкомсвязи, которому организация подотчётна. Пройдя через несколько кадровых перестановок, «Почта России» оказалась в ситуации, когда её размеры, темпы и порядок работы затормозили её реструктуризацию и создали двойственность на структурном уровне. В результате отсутствия чётких представлений у сотрудников, как именно им теперь работать и что будет дальше, а также в итоге определённого непонимания между «новой командой» и старыми кадрами организация совершила множество действий с минимальным результатом. Хотя отсутствие «эффекта» в большинстве случаев списывается на то, что «всё ещё только закладывается и разгоняется», «тихое саботирование середнячков» периодически даёт о себе знать, но тут же погашается. Какие-либо выводы о произошедших изменениях в работе организации делать ещё рано, однако, как точно выразился один из коллег исследователя, «“Почту” надо было взбодрить. Подбросить и перевернуть на другой бок». Возможно, именно такой «механизм» и мог бы привести к тому, что сложившееся непонимание двух условных групп работников нашло бы какое-то логическое разрешение.

End credits, или Финальные титры

В рамках данного исследования была сделана попытка выявить, как происходила реорганизация «Почты России» и какими смыслами сотрудники наделяли изменения. Так, в почтовой драме могут происходить бесчисленные перестановки, которые всегда инициируются контролирующим органом и далее нисходят вниз, по структуре. Министерство задаёт тон происходящим изменениям, а выбранные действующие лица, как в хорошем организационном спектакле, должны придерживаться сценария, экстраполировать и создавать нужные изменения, поскольку на «Почте» как на месте действия драмы происходит столкновение интересов институции и сотрудников.

В ситуации смены управляющих команд возникает определённое напряжение между старыми и новыми сотрудниками, когда вновь пришедшие переопределяют цели и ценности организации, тем самым подвергая сомнению существующие функционал и систему ролей. В рамках смены «почтовых» сотрудников на бизнес-управленцев организация оказалась в ситуации, когда быстрая и эффективная реструктуризация невозможна, и возникла структурная двойственность. Подобное положение повлекло сложности в интерпретациях происходящего, и часть внутренних процессов просто «рассыпалась» — по-старому работать было уже нельзя, а по-новому ещё никто не понял, как надо.

Помимо этого, «Почта России» как организация объединяет множество разрозненных структур, которые живут, работают и что-то производят независимым друг от друга образом, а иногда могут противоречить и мешать друг другу, осуществляя собственные цели и решая свои задачи. Эта особенность выводит нас на дальнейшие вопросы, связанные с логиками функционирования подразделений, общностью целей и принципами работы бюрократической организации.

Также можно предположить, что «Почта России» «балансирует» между государственностью и коммерцией, убыточностью и доходностью, специфичностью и типичностью. Подобные дуальные пары не ограничиваются простыми комбинациями. Существуют основные и противоречащие друг другу представления о почте как о (1) государственной, убыточной и специфической и (2) вполне обычной

компании, которую можно уподобить коммерческой организации и сделать доходной. Отсутствие единого видения, особенно в рамках происходящих изменений, порождает неопределённость и двусмысленность в дальнейших действиях участников.

Однако независимо от различий в понимании компании, её особенностей и дальнейших целей, едва ли не единственным, в чём сотрудники различных команд соглашались, была необходимость сохранения и возвращения доверия населения. Именно оно способно снять противоречие между социальной направленностью деятельности почты и её новой коммерческой ориентированностью; если доверия не будет и качество базовых услуг не восстановится, выход на другие сервисы и рынки для «Почты России» окажется существенно затруднённым.

Поскольку реорганизация всё ещё продолжается, рано делать окончательные выводы о том, к чему «Почта Россия» придёт в итоге. Пока продлён контракт генерального директора на следующие пять лет, а в Минкомсвязи — та же команда. Остаётся только ждать дальнейших шагов и анализировать задачи «Стратегии развития федерального государственного унитарного предприятия “Почта России” на период до 2018 года», а также фактические достижения. В любом случае, как подсказывает международный опыт трансформации национальных почтовых операторов, какие-то видимые и значимые изменения станут заметны только по прошествии 15–20 лет. Какой путь развития выберет «Почта России», вопрос достаточно сложный, но достойный внимания.

Приложение

Список нормативных документов и интернет-источников

Новостные и информационные ресурсы:

- <http://www.vedomosti.ru>
- <http://www.forbes.ru>
- <http://lenta.ru>
- <http://newsland.com>
- http://www.officemart.ru/express_mail/articles/articles402.htm,
- <http://ria.ru>,

О почтовой связи. ФЗ № 176 от 9 августа 1995 г. URL: <http://www.referent.ru/1/15784>

Официальный сайт «Почты России». URL: <http://www.russianpost.ru/>

Распоряжение Правительства РФ от 28 июня 2002 г. № 885-р. URL: <http://government.consultant.ru/page.aspx?723843>

Статистика Международного почтового союза (Universal Postal Union). URL: <http://www.upu.int/en/resources/postal—statistics/about—postal—statistics.html>

Литература

Гашкова О. С. 2012. Социальные функции российской почты в условиях перехода к рыночной экономике (1991–2002 гг.). *Вестник Томского государственного университета. История*. 4 (20): 110–112.

Мелешко Д. А., Резникова Н. П. 2009. Производственные и логистические проблемы реформирования ФГУП «Почта России». *Т-Сотт: Телекоммуникации и транспорт*. 3: 20–22.

- Флигстин Н. 2003. Рынки как политика: политико-культурный подход к рыночным институтам. *Экономическая социология*. 4 (1): 45–63. URL: <http://ecsoc.hse.ru/2003-4-1.html>
- Ashforth B. E., Fried Y. 1988. The Mindlessness of Organizational Behaviors. *Human Relations*. 41 (4): 305–329.
- Biggart N. W. 1977. The Creative-Destructive Process of Organizational Change: The Case of the Post Office. *Administrative Science Quarterly*. 22 (3): 410–426.
- Biggart N. W. 1983. The Post Office as a Business: Ten Years of Postal Reorganization. *Policy Studies Journal*. 11 (3): 483–491.
- Boje D. M. 1995. Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as «Tamara-Land». *Academy of Management Journal*. 38 (4): 997–1035.
- Gioia D. A., Chittipeddi K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*. 12: 433–448.
- Gioia D. A., Thomas J. B. 1996. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*. 41 (3): 370–403.
- Currie Gr., Brown A. D. 2003. A Narratological Approach to Understanding Processes of Organizing in a UK Hospital. *Human Relations*. 56: 563–585.
- Czarniawska B. 1997a. A Four Times Told Tale: Combining Narrative and Scientific Knowledge in Organization Studies. *Organization*. 4 (1): 7–30.
- Czarniawska B. 1997b. *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska B. 2009. Distant Readings: Anthropology of Organizations through Novels. *Journal of Organizational Change Management*. 22 (4): 357–372.
- Development of Postal Services in 2012. A Few Key Preliminary Figures. *UPU Sources*. URL: http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/20130821_wik_md2013—final—report_en.pdf
- Dunford R., Jones D. 2000. Narrative in Strategic Change. *Human Relations*. 53: 1207–1226.
- Ellis S. 1998. A New Role for Postal Service: An Investigation into Issues Behind Strategic Change at Royal Mail. *Total Quality Management*. 9 (2–3): 223–234.
- Gabriel Y. 1991. On Organizational Stories and Myths: Why it is Easier to Slay a Dragon than to Kill a Myth. *International Sociology*. 6: 427–442.
- Gabriel Y. 1995. The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies*. 16 (3): 477–501.
- Gioia D. A., Chittipeddi K. 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*. 12: 433–448.

- Gioia D. A., Thomas J. B. 1996. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*. 41 (3): 370–403.
- Goydke T. 2009. The Transformation of Japan Post into a Global Player. *Asia Pacific Business Review*. 15 (3): 347–368.
- Leavey T. E. 1992. Issues Facing the International Postal Service. In: Crew M.A., Kleindorfer P. R. (eds). *Regulation and the Evolving Nature of Postal and Delivery Services*. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers; 1–6.
- Lockett A. et al. 2013. The Influence of Social Position on Sensemaking about Organizational Change. *Academy of Management Journal*. 57 (4): 1102–1129.
- Louis M. R. 1980. Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*. 25 (2): 226–251.
- Maclachlan P. L. 2004. Post Office Politics in Modern Japan: The Postmasters, Iron Triangles, and the Limits of Reform. *Journal of Japanese Studies*. 30 (2): 281–313.
- Maitlis S., Lawrence T. B. 2007. Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. *The Academy of Management Journal*. 50 (1): 57–84.
- Reichers A. E. 1987. An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *Academy of management review*. 12 (2): 278–287.
- Smith L. T. 2004. *Postal Dead*. Frederick, MD: PublishAmerica.
- Weick K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*. 38 (4): 628–652.
- Weick K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA, USA; London, UK; New Delhi, India: SAGE Publications.
- Weick K. E. 2012. Organized Sensemaking: A Commentary on Processes of Interpretive Work. *Human Relations*. 65 (1): 141–153.
- Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. 16 (4): 409–421.

Elena Konobeeva

Sensemaking in State-Owned Enterprises: The Case of “Russian Post”

KONOBEEVA, Elena

Alexeevna — PhD Student,
Junior Research Fellow,
Laboratory for Studies in
Economic Sociology, National
Research University Higher
School of Economics.
Address: 20 Myasnitskaya str.,
Moscow, 101000, Russian
Federation

Email: ekonobeeva@hse.ru

Abstract

2013–2014 was a stage of organizational transformation of the Russian postal system, which caused disruption of the organizational structure and doubling of its operational elements. This article begins by exploring the resulting situation of ambiguity and uncertainty caused by this disruption. Under these conditions, according to K. Weick, the sensemaking process should play an essential role in organizational performance.

This research project aims to identify the structural features of the Russian postal system during the reorganization stage, as well as at defining the meanings which employees gave to ongoing changes. The data was collected through participant observation from the position of Moscow Central Office postal employee from June 2013 to September 2014; fourteen interviews of employees and document analysis were conducted as well. Information was recorded in field notes and diary and analyzed with open and axial coding according to the procedures of grounded theory.

The main findings presented in this article are the disruption of structure and the following complexities in its functional performance and the coexistence of two organizational images between more experienced workers affected by organizational change and the newcomer employees with brand new ideas. Employees' perception of the Russian postal system is presented as simultaneously government and commercial, profitable and detrimental, typical and specific organization. These dual images can cause difficulties both in employees' communication and organizational performance.

The main findings presented in this article are the disruption of structure and the following complexities in its functional performance and the coexistence of two organizational images between more experienced workers affected by organizational change and the newcomer employees with brand new ideas. Employees' perception of the Russian postal system is presented as simultaneously government and commercial, profitable and detrimental, typical and specific organization. These dual images can cause difficulties both in employees' communication and organizational performance.

Keywords: “Russian Post”; sensemaking; Karl Weick; narrative analysis; government organization; reorganization.

Acknowledgements

The article is based on the MA Thesis “Structural shifts and sensemaking in the work of state organizations: the case of ‘Russian Post’” submitted to the School of Sociology, HSE in 2014. Thesis supervisor — Ivan Pavlyutkin, Candidate of Sciences in Sociology, School of Sociology, Associate Professor, Senior Research Fellow, Laboratory for Studies in Economic Sociology, HSE.

This article was prepared with the support of the Russian Humanitarian Science Foundation (grant № 12-23-08001 “Reforms in Russia: From Legislation to Practice (the 2000s)”).

References

- Ashforth B. E., Fried Y. (1988) The Mindlessness of Organizational Behaviors. *Human Relations*, vol. 41, no 4, pp. 305–329.
- Biggart N. W. (1977) The Creative-Destructive Process of Organizational Change: The Case of the Post Office. *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, no 3, pp. 410–426.

- Biggart N. W. (1983) The Post Office as a Business: Ten Years of Postal Reorganization. *Policy Studies Journal*, vol. 11, no 3, pp. 483–491.
- Boje D. M. (1995) Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as “Tamara-Land”. *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 4, pp. 997–1035.
- Currie Gr., Brown A. D. (2003) A Narratological Approach to Understanding Processes of Organizing in a UK Hospital. *Human Relations*, vol. 56, pp. 563–585.
- Czarniawska B. (1997a) A Four Times Told Tale: Combining Narrative and Scientific Knowledge in Organization Studies. *Organization*, vol. 4, no 1, pp. 7–30.
- Czarniawska B. (1997b) *Narrating the organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska B. (2009) Distant Readings: Anthropology of Organizations Through Novels. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 22, no 4, pp. 357–372.
- Dunford R., Jones D. (2000) Narrative in Strategic Change. *Human Relations*, vol. 53, pp. 1207–1226.
- Ellis S. (1998). A new role for Postal Service: an investigation into issues behind strategic change at Royal Mail. *Total Quality Management*, vol. 9, no 2–3, pp. 223–234.
- Fligstein N. (2003) Rinki kak politika: politico-culturniy podkhod k rinochnym institutam. [Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions]. *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya sotsiologiya*, vol. 4, no 1, pp. 45–63. Available at: <http://ecsoc.hse.ru/2003-4-1.html> (accessed 21 May 2015) (in Russian).
- Gabriel Y. (1991) On Organizational Stories and Myths: Why it is Easier to Slay a Dragon than to Kill a Myth. *International Sociology*, vol. 6, pp. 427–442.
- Gabriel Y. (1995) The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies*, vol. 16, no 3, pp. 477–501.
- Gashkova O. (2012) Social'nye funktsii rossiyskoy pochty v usloviyah perekhoda k rinochnoy ekonomike (1991–2002) [Social Functions of Russian Postal Operator During Market Economics Transition (1991–2002)]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Istorika*, vol. 4, no 20, pp. 110–112 (in Russian).
- Gioia D. A., Chittipeddi K. (1991) Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 433–448.
- Gioia D. A., Thomas J. B. (1996) Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 3, pp. 370–403.
- Goydke T. (2009). The Transformation of Japan Post into a Global Player. *Asia Pacific Business Review*, vol. 15, no 3, pp. 347–368.
- Leavey T.E. (1992) Issues Facing the International Postal Service. *Regulation and the Evolving Nature of Postal and Delivery Services* (eds. M. A. Crew, P. R. Kleindorfer). Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 1–6.

- Lockett A., Currie G., Finn R., Martin G., Waring J. (2013) The Influence of Social Position on Sensemaking about Organizational Change. *Academy of Management Journal*, vol. 57, no 4, pp. 1102–1129.
- Louis M. R. (1980) Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no 2, pp. 226–251.
- Maclachlan P. L. (2004) Post Office Politics in Modern Japan: The Postmasters, Iron Triangles, and the Limits of Reform. *Journal of Japanese Studies*, vol. 30, no 2, pp. 281–313.
- Maitlis S., Lawrence T. B. (2007) Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. *The Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, pp. 57–84.
- Meleshko D., Reznikova N. (2009) Proizvodstvenie i logisticheskie problem reformirovaniya FGUP «Pochta Rossii» [Manufacturing and Logistical Problems of Russian Post Transformation]. *T-Comm: Telekommunicacii i transport*, vol. 3, pp. 20–22 (in Russian).
- Reichers A. E. (1987) An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *Academy of Management Review*, vol. 12, no 2, pp. 278–287.
- Smith L. T. (2004) *Postal Dead*. Frederick, MD: PublishAmerica.
- Universal Postal Union (2013) *Development of Postal Services in 2012. A Few Key Preliminary Figures*. Available at: http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/20130821_wik_md2013—final—report_en.pdf (accessed 20 May 2015)
- Weick K. E. (1993) The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, no 4, pp. 628–652.
- Weick K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA, USA; London, UK; New Delhi, India: SAGE Publications.
- Weick K. E. (2012) Organized Sensemaking: A Commentary on Processes of Interpretive Work. *Human Relations*, vol. 65, no 1, pp. 141–153.
- Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, vol. 16, no 4, pp. 409–421.

Received: December 6, 2014.

Citation: Konobeeva E. (2015) Proizvodstvo smyslov v rabote gosudarstvennykh organizatsiy: sluchai “Pochty Rossii” [Sensemaking in State-Owned Enterprises: The Case of “Russian Post”]. *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya sotsiologiya*, vol. 16, no 3, pp. 46–73. Available at: <http://ecsoc.hse.ru/en/2015-16-3.htm> (in Russian).