

# СТАТЬИ И МАТЕРИАЛЫ

© Е.А. Гудова

## “НУ ЭТО ЖЕ ПОЧТА!”: КАК ПРОИСХОДЯТ ИСТОРИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, А ОРГАНИЗАЦИИ В ИСТОРИЯХ

*Ключевые слова:* Почта России, организационные изменения, нарратив в исследованиях организаций, рассказывание историй, драма, неуправляемая организация, повествующая организация

Организации для исследователей перестали быть лишь бесчувственными формальными образованиями – у них есть культуры, а их сотрудники – живые люди. Один из способов услышать голоса этих людей – через рассказанные ими истории. Истории отражают внутренние события и их интерпретации, позволяют рассмотреть скрытый мир эмоций; через нарратив можно увидеть борьбу за власть, усвоение (или отрицание) ценностей и становление нового порядка. Истории, рассказанные сотрудниками главного офиса “Почты России”, показывают восприятие ими процесса организационных изменений. Через метафоры “драмы”, “неуправляемой организации” и “повествующей организации” анализируются кадровые перестановки, работа центра с отделениями на периферии, взаимодействие между подразделениями “Почты России” и отношения с Министерством связи и массовых коммуникаций. Знакомая фраза – “Ну это же Почта!” – включает в себе множество смыслов, скрывает комплекс проблем и процессов, зачастую не осознаваемых даже сотрудниками организации.

DOI: 10.7868/S0869541518030119

### Пролог

Во время стажировки в Университете Джорджа Мейсона в США в 2013 г. состоялось мое знакомство с “Почтой России” (далее – Почта)<sup>1</sup>. Конечно, что Почта доставляет письма, принимает оплату “коммуналки” и продает некоторые товары первой необходимости, я знала до этого. Но когда заранее отправленная поздравительная открытка не только опоздала к празднику в Москву, но и просто потерялась, стало грустно и как-то неловко. Грустно потому, что открытка была самодельная и поздравления искренними; а неловко, поскольку большинство знакомых прокомментировали случившееся словами: “Ну это же Почта!”. В этой фразе было какое-то латентное знание, которым обладали, казалось, все, кроме меня.

---

Елена Алексеевна Гудова | <http://orcid.org/0000-0002-0909-0351> | [egudova@hse.ru](mailto:egudova@hse.ru) | преподаватель кафедры экономической социологии, младший научный сотрудник Лаборатории экономико-социологических исследований | Национальный исследовательский университет “Высшая школа экономики” (ул. Мясницкая 20, Москва, 101000, Россия)

Примерно тогда же случайно прочитанная статья об эффективности государственных институтов (на примере почты) показала, что моя ситуация не уникальна: в рамках эксперимента исследователи отправили по 10 писем в 159 стран с просьбой вернуть отправителю в случае ошибки, намеренно неправильно указав адреса. Задача была простой: сравнить время, за которое они вернутся. После 418 дней эксперимент был прекращен, а Россия оказалась на одних позициях с Камбоджей, Габонем, Панамой... и рядом других стран, из которых не вернулось ни одно письмо (*Chong et al.* 2014).

Российский интернет пестрел историями о потерях и некомпетентности сотрудников, а YouTube пополнялся свежими видео о “беспределе”<sup>2</sup>. В реальной жизни Почту не ругал только ленивый — почти у каждого был неудачный личный опыт или пример знакомого, когда отправление не доставили вовремя или потеряли. А после “завала” в аэропорту Шереметьево 11–13 апреля 2013 г.<sup>3</sup> обсуждение проблем Почты вышло на новый виток, сам же этот “коллапс” стал еще одним аргументом в пользу масштабного процесса реорганизации.

Работа российской почты так бы и осталась лишь предметом моего любопытства, если бы не случай: благодаря знакомству с одним из сотрудников летом 2013 г. появилась возможность устроиться в Аппарат управления “Почты России”. Я проработала в головном офисе почти полтора года и ушла по собственному желанию из-за невозможности совмещать работу и учебу.

Эту историю я рассказываю, когда пытаюсь объяснить, почему и как Почта заинтересовала меня и стала объектом моих исследований в области социологии и этнографии организаций. У моей истории, как у большинства других, есть сюжет (темпоральность и последовательность событий и опыта) и участники (протагонист и другие герои), есть и разные вариации — в зависимости от слушателей (от их заинтересованности, интегрированности), от отношений и степени доверия между мной (рассказчиком) и слушателями (*Boyce* 1995, 1996; *Dailey, Browning* 2014). Как и множество других историй, при трансляции определенного видения она оставляет слушателю простор для интерпретации. Хотя сконструирована она была в попытке уйти от саркастических вопросов: “Ну и где моя посылка?!”.

Однако истории могут не только повествовать о событиях и переживаниях рассказчика и героев, но и служить богатым эмпирическим материалом для более глубокого анализа таких сложных объектов, как современные организации. В организационных историях отражаются культурные особенности и внутренние нормы, они выступают формой коллективного мифотворчества, через них (и благодаря им) происходят и переживаются рутинные процессы и практики, а также изменения (*Feldman* 1990; *Hansen, Kahnweiler* 1993). Столь активное внимание к историям обусловлено тем, что они оказались на пересечении предметных полей антропологии, теории литературы, менеджмента, исследований коммуникаций и, разумеется, организаций.

Истории зачастую имеют драматическую структуру (завязка — действия — развязка) и отражают “мир грез” сотрудников, демонстрируют болевые точки, в коих нет недостатка в периоды изменений. В Почте изменения начались в 2013 г. (и частично продолжаются и сегодня), чему автор стал свидетелем. А байки про вскрытые посылки оказались не анекдотами, а занимательными иллюстрациями скрытой организационной жизни.

Цель данной работы — показать, как истории, рассказываемые сотрудниками, могут помочь в анализе организационных изменений, переживаемых работниками Почты, показать их восприятие происходящих событий. В первой части статьи будут кратко представлены предпосылки использования нарративного анализа и рассказывания историй (*storytelling*) в организациях. Во второй части внимание будет уделено трем историям организационных изменений в Почте, слушателем и соучастником которых оказался автор, а также их анализу в рамках представленных концепций.

## Акт первый

### Так в чем же история? Драма и неуправляемая организация

Истории привлекаются для описания и анализа достаточно широкого круга явлений и процессов в организациях, чаще всего это: коммуникация, производство смыслов (*sensemaking*), власть и политика, обучение, изменения, идентификация, формирование и поддержание идентичности. Значительное количество работ, связанных со сбором и анализом таких историй, отличается пониманием организаций как повествующих систем (*storytelling systems*), концептуализацией исследуемой области (*organization studies*) как практик рассказывания (*storytelling practices*), что лишний раз подтверждает актуальность использования нарративов и историй для исследований в этой сфере (Rhodes, Brown 2005:168–170).

Изменения в любой крупной компании обычно преподносятся с официальной, “бюрократизированной” точки зрения, в то время как для их реального понимания необходимо множество перспектив и взглядов (Boje 1994). Истории необходимы для реконструирования этой множественности, поскольку изменения не имеют четко зафиксированного определения<sup>4</sup>, они открыты для интерпретаций. Истории одновременно задают структуру и рамку значений и позволяют рассказчикам выражать мысли и чувства. Как утверждают К. Роудс и А.Д. Браун относительно организационных изменений: «Связывая прошлое, настоящее и будущее, истории сопровождают переход между действительностью и возможным будущим, конструируя реальность “а что, если...”, которая призвана помочь индивидам справиться с неопределенностью и изменениями и выстроить новый легитимный порядок» (Rhodes, Brown 2005:173).

В одних случаях для истории достаточно упорядоченной последовательности событий (Czarniawska 1997a, 2000; Polletta et al. 2011), в других – интерпретации двумя или более людьми предыдущего опыта (историей может быть кивок или фраза “Ну, ты знаешь эту историю!” [Boje 1991, 1995]), в третьих, принципиально отражение эмоций и значений происходящего для участников и возникновение их у слушателей (Gabriel 2000; Feldman et al. 2004). Различия в концептуальных подходах к историям расставляют свои акценты в анализе происходящего в организации<sup>5</sup>.

Для Б. Чарнявски отношения между событиями и языком повествования наилучшим образом раскрываются через метафору драмы. В своей интерпретации драмы она опирается на драматургию И. Гофмана и драматизм К. Берка. В фокусе последнего оказывается то, как сами акторы объясняют и мотивируют собственные действия (по отношению к себе и к другим), какие культурные и социоструктурные основания предшествуют этим объяснениям и как эти объяснения влияют на само действие (через язык) (Overington 1977: 133). Свой анализ Б. Чарнявска вслед за К. Берком выстраивает через “пентаду”, модель из пяти факторов: акт, сцена, агент, действие и цель. При этом сама драма должна быть убедительной, захватывающей, заслуживающей доверия, красивой или отвечать всем этим характеристикам сразу (Czarniawska 1999: 77–78).

Исследователи организаций подчеркивают, что драма в драматургическом подходе И. Гофмана – не то же самое, что драма в драматизме К. Берка: если для И. Гофмана организация и происходящее в ней понимается как метафора организационной жизни (и театра), то для К. Берка сама жизнь внутри организации и действия индивидов являются драматическими по существу. Драма в первом случае – аналитический инструмент для процесса организывания (*organizing*), драма во втором случае – это социальная драма событий, которые проживаются участниками (Czarniawska-Joerges, Jacobsson 1995; Oswick et al. 2001).

Б. Чарнявска делает попытку объединить эти понимания драмы и драматизма, рассуждая об историях и как о фактическом отражении действительности, и как об инструменте выстраивания процессов в рамках организации. Для нее драма в организациях ритуальна и не предполагает импровизации: в первом действии “сгущаются тучи”,

возрастает напряжение, во втором – “на сцену” выходит лидер, в третьем – ситуация разрешается. Задача лидера – персонифицировать ситуацию для каждого участника, предложить официальную позицию, нивелировать страх неопределенности. Драматичными же события становятся не из-за действий участников, а из-за проблем, вокруг которых строится повествование (*Czarniawska 1997b*).

Особенность “Почты России” в том, что изначально не рассчитанная на стороннего наблюдателя работа привлекает немалое его внимание, и на поверхность всплывают и превращаются в истории сюжеты, не рассчитанные на не-участников. Б. Чарнявска связывает это с тем, что в постмодерне исчезает гофмановский “задний план”, драма и драматизм перемешиваются, и внутренняя жизнь организации становится доступной взгляду зрителя.

В отличие от широкой рамки драмы, у Я. Габриэля не все события становятся историями. Он критикует Б. Чарнявску за то, что в качестве таковых она рассматривает фрагменты опыта и смысла участников, что приводит к потере перформативности, запоминаемости и символизма историй. Последние необходимо отличать от оценок, протоисторий и репортажей: оценкам не хватает событий и героев, сюжет протоисторий рудиментарен и остается без внятной развязки, репортажи богаты на события и участников и имеют развязку, но лишены эмоциональности и символизма. Истории не сопоставимы также с мифами – они не претендуют на ту же глубину и сложность и относятся скорее к фольклору (*Gabriel 2000*).

Я. Габриэль подчеркивает поэтичность и развлекательный характер историй в организации и говорит о существовании “мира грез” (*organizational dreamworld*). В нем эмоциональное преобладает над рациональным, а удовольствие от фантазии – над реальностью. В каждой организации есть “территория”, не поддающаяся регулированию, где индивиды и группы вовлекаются в спонтанную активность. Эта территория *неуправляемой организации* (*unmanaged organization*) осуществляет желания, вскрывает страхи, питает эмоции. Именно здесь в организациях и живут истории, а также мифы, шутки, сплетни, прозвища и даже граффити и мультфильмы (*Gabriel 1995, 2000*).

Истории для Я. Габриэля – это поиск пути между протестом и конформностью, символическое переосмысление участниками официальных событий через призму личного восприятия. В зависимости от эмоциональной окраски, сюжета, героев, используемых тропов и отношений между рассказчиком и слушателями, он выделяет четыре типа историй: комическую, трагическую, эпическую и романтическую (сентиментальную).

Д. Боже, в свою очередь, критикует Б. Чарнявску и Я. Габриэля за излишне формальный и жесткий подход к определению истории. Обязательность сюжетной линии с четкими завязкой, ходами, развязкой представляется ему концептуально избыточной (он даже называет ее *story prison*), а внимание смещается на процессуальность, незавершенность и системность историй (*Boje 2006: 7*).

Для Д. Боже история может быть предельно краткой: “Ну, ты знаешь эту историю!”. Она может развиваться нелинейно и обращаться к интертексту, быть диалогичной, состоять из пауз и недосказанностей, вовлекать материальные объекты (как, напр., в “McDonald’s Corporation” [*Boje et al. 2005*]). В центре внимания оказывается не конкретная история, а рассказывание. Рассказчиком становится *повествующая организация* (*storytelling organization*), в которой системность самого акта повествования является ключом к осмыслению деятельности организации ее участниками, способом связать индивидуальное и институциональное (*Boje 2006: 7*).

Все три подхода могут быть отнесены к интерпретативным в рамках символизма организации и в организации – т.е. того, как именно через текст и языковую игру (*text, and language game*) конструируются представления в процессе производства смыслов (*sensemaking*) (*Boyce 1996*)<sup>6</sup>, – но развивались они по-разному: “драма” Б. Чарнявски – как ответ на институционализм в изучении организации; “неуправляемая организация” Я. Габриэля – как способ включения в анализ эмоциональной компоненты историй

и фантазий; “повествующая организация” Д. Боже — как попытка соединения теории М.М. Бахтина с интертекстуальностью и освобождением истории от строгости нарратива. Для глубокого понимания изменений в организации (в данном случае в Почте) важно использовать все перечисленные подходы. Это поможет разобраться не только в интеракциях участников, их ролях и чувствах, но и в том, как организация “существует через говорение” (Weick 1995).

Опираясь в анализе историй на идеи Б. Чарнявски, Я. Габриэля и Д. Боже во второй части этой работы, я не ставила своей целью демифологизацию “Почты России”. Моя задача — на примере нескольких историй рассмотреть, как сотрудники воспринимают процесс организационных изменений, какими смыслами и эмоциями наделяют происходящее и к каким действиям и результатам это приводит.

## Акт второй Полевые рассказы

За время работы в Почте историй накопилось немало, и они отражают несколько аспектов изменений: отношения с филиалами, с коллегами по московскому Аппарату управления (АУП), с Министерством связи и массовых коммуникаций; кадровые перестановки; обновление производственных процессов и целей; попытку организации перестроиться с оказания социально значимых услуг населению на коммерческую деятельность<sup>7</sup>. В трех историях я постараюсь осветить комплекс этих вопросов, интерпретируя происходящее с разных позиций и на разных уровнях обобщения<sup>8</sup>.

**История 1. “У нас фирменный стиль, а у Вас — салфеточки вязаные!”** Л.Т. Смит в книге “Postal Dead” описывает свой опыт работы в “United States Postal Service”<sup>9</sup> и приходит к выводу о существовании двух удаленных друг от друга “миров”: “административной работы” и “производства” (Smith 2004), которые оперируют разными понятиями, имеют разные ценности и представления об организации и о рабочих процессах<sup>10</sup>.

Схожим образом дело обстоит и на Почте, но разделение здесь более уместно было бы проводить между АУП (аналог “административного мира”) и отделениями почтовой связи (мир “производства” почтовых услуг, общения с клиентами и т.п.)<sup>11</sup>. До 2013 г. для сокращения разрыва между двумя “мирами” сотрудники АУП проходили практику в отделениях почтовой связи (ОПС) на позиции оператора или почтальона. Одной из задач такой практики был внутренний мониторинг и оценка работы отделения; по результатам могли последовать локальные санкции. С отменой практики (а иногда это была ее профанация), с 2013 г. на Почте стал шире применяться метод маркетинговых исследований “тайный покупатель” (*mystery shopping*)<sup>12</sup>: он получил иной масштаб (одна-две волны в год, охватывающих по 5 тыс. ОПС) и другую значимость — к нему стали “привязываться” ключевые показатели эффективности ОПС, почтамтов и Управлений Федеральной почтовой связи по регионам. В результате из адаптационного механизма проверки получили, скорее, функцию дисциплинирующего аудит-инструмента.

Существующая дистанция власти между АУП и ОПС усугубляется обширностью и географической распределенностью сети и невозможностью физически контролировать более 40 тыс. отделений, для взаимодействия с которыми в разное время выделялись специальные сотрудники и даже подразделения. Локальный контекст существования ОПС не позволяет им сразу и полностью подстроиться под новые правила, и одна из историй, рассказанная бывшей сотрудницей отдела по работе с регионами во время интервью, иллюстрирует такую ситуацию:

Вдоль Кругобайкальской дороги — поселения, где по 10 заброшенных домов, но ведь там же тоже люди, им тоже нужно как-то доставлять корреспонденцию. И что же делать? Вот несчастный почтальон должен во все эти заброшенные дома, как бы далеко они ни были, он должен туда добираться. И вот в одном отделении там работает бабушка, которой 70 с гаком лет, которая всю свою жизнь в этом отделении

и работает. Стенды, которые, самое смешное, ей даже отправляли, все эти красивые стенды у нее в подсобке стоят, а в помещениях висят самодельные стенды. На стендах старинные открытки, которые она за всю жизнь собрала в свою коллекцию. У нее все столы скатерочками застелены, вязанными крючком (она увлекается), самовар стоит, чашки, пряники какие-то. К ней окрестные приходят просто так – чайку попить, поговорить; и ей нравится, и людям. И по сути, услуги-то она оказывает, ну ты там попросишь письмо отправить, она все сделает. Но все эти оформления и требования... Вот они (проверяющие. – *Е.Г.*) как-то к ней приходят: у нас фирменный стиль, вот это вот все, а у Вас – салфеточки вязаные! А она им: “Зайчики мои, девочки! Вот я помру, а потом делайте, что хотите! Ваши стенды, вот они там стоят-то, никому не нужны, а на мои открытки люди посмотреть приходят”.

Для начала необходимо обозначить общий контекст истории. ОПС находится в отдаленной части страны, обслуживаемое им население крайне невелико (“десять домов”), однако Почта – организация государственная, выполняющая ряд социальных обязательств, – закрыть его не может<sup>13</sup>. Вероятно, и альтернатив работнице нет – далеко добираться, молодежь уехала, сама работа сложная и ответственная. Героиня же знает свои обязанности и систему даже слишком хорошо, ведь работает здесь всю жизнь. Она оказывает людям те услуги, за которыми они, по *ее мнению*, обращаются, а это не информирование о почтовых новинках и регламентах, а возможность пообщаться и попить чай с пряниками.

Приведенная история вполне удовлетворяет рассмотренной выше концепции “драмы” Б. Чарнявски. В первом акте происходит завязка конфликта (“сгущаются тучи”), описывается реальность существования отдаленного ОПС и то, как сотрудница ее переосмысляет, “проработав там всю жизнь”. Информационные стенды были ей высланы заранее, но героиня не спешит (и не собирается) их размещать, что является потенциальной точкой напряжения в отношениях с руководством.

Во втором акте должен появиться лидер с официальной позицией для разрешения ситуации и борьбы с неопределенностью. Таким лидером можно считать проверяющих, которые решают вопросы не нужд и потребностей конкретного отделения, а соответствия ОПС “фирменному стилю”. Однако попытка оказывается неудачной, и в третьем акте мы видим, как героиня дает отпор: “Вот я помру, а потом делайте, что хотите!”.

Такая структура (из трех актов) истории призвана показать драматизм происходящих в организации событий. Здесь мы видим конфликт формализованного мира (корпоративных стандартов) и реального с локальным контекстом, вполне удачную попытку “маленького человека” обойти систему, героическую готовность отстаивать позицию до конца (либо *мои* салфеточки и открытки, либо *ваши* стенды, но без меня), изолированность и обреченность маленьких поселений необъятной России, вырождение почтовой отрасли, столкновение представлений о социальной направленности и задачах Почты и попыток сделать ее более коммерчески ориентированной (или хотя бы внешне так выглядящей).

Б. Чарнявска пишет, что драма в организациях публичного сектора из-за вовлечения большого количества групп интересов (и, следовательно, некоторого политического характера) становится театральной и похожей по структуре и составу участников на итальянскую комедию масок (*commedia dell'arte*) (*Czarniawska-Joerges, Jacobsson* 1995). Именно здесь возникает берковская пентада акт–сцена–агент–действие–цель. Агентом является непосредственно действующее лицо – конкретный герой или характерный представитель какой-либо группы. Во втором случае агент репрезентирует интересы этой группы и каким-то образом отвечает на ожидания, представляемые к ее членам (или исполнителям этой социальной роли). Цель должна отражать простые и понятные мотивы агента, которые позволили бы проинтерпретировать его поведение в рассматриваемой ситуации. Акт описывает происходящие события, в которых агент принимает участие, а используемые для этого средства и инструменты будут относиться к действию.

Действие также может включать неписанные правила поведения агента, а также уход от них в сторону импровизации (если речь идет о более-менее фиксированной роли). Сцена определяется той социальной ситуацией, в которой происходят акты (*Overington 1977: 141; Czarniawska-Joerges, Jacobsson 1995: 389*).

В Истории 1 мы видим нескольких агентов: сотрудницу отделения (“бабушку”), проверяющих и клиентов (которые придают истории дополнительные смыслы и сюжетное развитие, но не являются основными действующими лицами). Бабушка развешивает на стенах открытки, ставит самовар и угощает пряниками, поскольку это то, что, на ее взгляд, нужно людям. Менять что-либо и устанавливать красивые стенды для нее – занятие бессмысленное и даже вредное, поскольку “они никому не нужны”. Клиенты приходят к ней, а не в отделение, ведь можно и чаю попить, и поболтать, да и услугу она окажет, если потребуется. Проверяющие же инспектируют соответствие фирменному стилю и следование регламентам, для них “вязанные салфеточки” – это нарушение корпоративных норм оформления отделений. К тому же, стенды должны информировать клиентов, а не служить дополнительным поводом для коммуникации с сотрудником на личные темы.

Акт – это непосредственно ситуация ревизии, где проверяющие апеллируют к фирменному стилю (“вот это вот все”), а сотрудница в своих действиях ориентируется на реальные потребности клиентов, как она их считывает, и на собственные нужды, критикуя оторванность формальных требований от жизни. Отдельно следует подчеркнуть, что описываемая сцена в истории детализирована как темпорально (открытки коллекционировались всю жизнь; всю жизнь героиня работает на почте; стенды уже давно додали, но они все в подсобке стоят), так и пространственно (через описание фактической сцены акта: самовар, пряники, чай) и событийно (в этом поселении всего “десять заброшенных домов”, но и здесь почта нужна, даже если и просто так – чаю попить). Мы видим ситуацию инспекции, в которой явно контрастирует личное и организационное.

У истории есть и другой уровень. Такое поселение около Кругобайкальской дороги не единственное; есть и другие ОПС, обслуживающие около десяти домов<sup>14</sup>. Сотрудники этих отделений могут позволить себе свободно относиться к выполнению предписаний хотя бы в силу удаленности от центра, неспособность же универсальных и зачастую упрощающих реальность схем подстроиться под локальный контекст уже описана Дж. Скоттом. История 1 не только акцентирует внимание на разных жизненных мирах сотрудников организации, но и ярко иллюстрирует попытку переосмыслить изначально недружественную внутреннюю среду организации.

Здесь мы видим, как в условиях слабой сцепленности структуры организации (*loose coupling*) отдаленные ОПС жили своей жизнью, реагируя на вызовы локальной среды, а не на указания из физически и символически далекой Москвы<sup>15</sup>. Спускаемые сверху решения могли существенно отличаться от их реализации на местах. Если АУП уже начинал двигаться в сторону изменений, то в непосредственной работе с клиентами организация продолжала руководствоваться какой-то другой логикой. Такой конфликт производства и администрации характерен не только для Почты, он позволяет понять, как разница в логике их работы усугублялась и поддерживалась масштабом организации.

**История 2. О волшебной чашке.** Ни одна точка зрения на изменения внутри организации не может претендовать на монополию. Любые истории этих изменений (и их переживание) дополняют общую картину (*Brown et al. 2009*), они будут всегда связаны с властью, контролем и политикой, поскольку затрагиваются различные группы интересов, подчеркивают А.Д. Браун, Я. Габриэль и С. Джерарди. Одним из наиболее остро переживаемых моментов на этапе реорганизации компании часто являются кадровые перестановки. Им и будет посвящена вторая история.

Немного предыстории. С момента своего основания в 2002 г. и до 2013 г. ФГУП “Почта России” успела поработать под началом трех управленческих команд. Четвертая, возглавляемая Д. Страшновым, оказалась в непростой ситуации: предложенная структура

организации предполагала обновление кадрового состава за счет профессионалов “с рынка”. В то же время большая часть работников АУП, с которого и начались реформы, так или иначе связанная с Почтой на протяжении многих лет, обладала специфическим знанием отрасли, но не имела достаточной квалификации, по мнению пришедшего менеджмента. Все это неизбежно вело к возникновению конфликта между старыми и новыми сотрудниками, а также к различию в понимании того, что должна делать Почта — оказывать услуги связи или зарабатывать.

Помимо напряжения, создаваемого многочисленными увольнениями и обидами в связи с недооцененными заслугами, проблемы создавало параллельное существование новой и прежней организационных структур: набираемым сотрудникам предлагались иные условия труда и оплаты; многие старые специалисты выводились за штат для последующего сокращения либо “выпадали” из обновленной сетки должностей. Каждую неделю по корпоративной почте приходили рассылки о назначении или увольнении руководителей. Эти события переживались и обсуждались. Сотрудники тревожились за себя и свое будущее, сочувствовали знакомым, вынужденным уйти, сетовали на несправедливость начальства и проявляли скрытую агрессию по отношению к новобранцам, олицетворявшим эти невзгоды. Частыми на этом фоне стали истории про увольнение. Одна, рассказанная сотрудницей подразделения по рекламе во время обеденного перерыва незадолго до ухода, существенно отличается и по своей эмоциональной окраске, и по сюжету, и по способности продуцировать другие истории:

На “Почтовой Тройке”<sup>16</sup>, которая проходила еще в 2008 или 2009 году, ему (начальнику через 2 ступени. — *Е.Г.*) чашку подарили, красивую такую, фарфоровую, Ломоносовского завода и с золотыми конвертиками по краям, сделана на заказ для Почты специально. Она такая прямо, что хочется ее себе оставить. И вот, когда он ушел, ее в его шкафу нашла руководитель другого департамента и забрала себе. Я тогда вслух заметила, что чашка красивая. Через 3 месяца она тоже ушла. Я эту чашку быстренько себе прибрала. И вот 3 месяца прошло, я тоже ухожу. Так что если вам придет красная коробка, не открывайте ее! Берегите. Держите как козырь в рукаве, и если придет время, подарите, кому нужно будет (смеется. — *Е.Г.*)!

Если следовать Я. Габриэлю, эту историю можно отнести к любому из указанных им типов — комическому, трагическому, героическому и романтическому (сентиментальному). В анализе Я. Габриэль фокусируется на категориях героев, фабуле, типичных предпосылках, характерных тропах и переживаемых эмоциях (*Gabriel 2000*: 85–86). Поскольку литературная ценность не является основным интересом данной работы, а в качестве отправной точки уместно взять общий контекст истории, я акцентирую внимание на фабуле и переживаемых эмоциях (см. Табл. 1). Обратим внимание, что одним из героев выступает не реальный человек, а материальный объект — чашка (как заметила Б. Чарнявска, не всегда героями должны быть люди). Более того, история сакрализирует и наделяет этот объект фантастическими свойствами, а рассказчицу — ролью предостерегающего мудреца.

Комизм истории в том, что, оказывается, во всем виновата чашка. “Почта России” — государственная организация, для которой уволить сотрудника часто оказывается нетривиальной задачей: по какой статье, с какой компенсацией, какой датой — все это предмет споров и переговоров. В рассказанной истории представлены три увольнения: самой рассказчицы, ее начальника и руководителя другого департамента. Все они проработали на Почте три-четыре года, а ушли по разным причинам и на разных условиях. Начальника заменили новым человеком, которого приняли на аналогичную должность в новой структуре, продублировав таким образом его функции. Замена была найдена через личные контакты одного из вступивших в должность помощников Д. Страшнова. Начальник оказался готов к этому, он успел найти себе новое место работы и ушел по соглашению сторон. Руководителю департамента предложили остаться с понижением, поскольку ее навыки и квалификация не соответствовали занимаемой должности (по мнению



нового начальства). В результате, отработав положенные две недели, она ушла по собственному желанию. По этой же статье уволилась и сама рассказчица, поскольку ее перестал устраивать коллектив, в котором поменялось слишком многое и многие.

За период, отраженный в истории (почти полгода), состав АУП существенно обновился. Порядок ухода закономерен и значим, поскольку кадровые перестановки начались с управляющей команды, а дальше “просачивались” вниз, достигнув уровня линейных работников. Однако рассказчица преподносит это все так, что детали ухода сотрудников становятся совершенно незначимыми, важны лишь обладание чашкой и неотвратимые последствия. Протагонистом комической истории обычно является трикстер или получивший по заслугам глупец. Это мы видим и здесь: если пожелал чужого, готовься к символической расплате. Юмор присутствует в стиле повествования и эмоциях рассказчицы, в иронии и переосмыслении событий.

История о чашке наделена и трагизмом, ведь за фасадом шуточного повествования есть указание на неприятности и неудачу: обладателей чашки ждало неминуемое увольнение/уход. Переживание подобных событий само по себе травматично и, хоть рассказчица внешне не проявляет негативных эмоций, их наличие можно предположить, зная причину ее ухода, – перестала устраивать рабочая обстановка и коллектив. Поэтому в конце звучит предостережение: “...придет время, подарите, кому нужно будет”.

Героическая история может строиться не только вокруг победы, но также и вокруг жертвы. Чашкой не пользовались по назначению, а переходила она к новым владельцам в “красной коробке”, что подчеркивает ее исключительный статус и сверхъестественную силу. Но теперь, когда секрет раскрыт ценой “жизни” героини, новый герой – коим выступают все слушатели – может использовать ее себе во благо как “kozyрь в рукаве”. Присущее героической истории восхищение здесь также направлено на сам объект: чашка красива и сделана на заказ, “с золотыми конвертиками по краям”, ее *хочется* оставить себе.

Чашка изначально была сентиментальным подарком для выражения признательности и уважения руководителю рассказчицы. Но история обладает и чертами сказки: возникающий от неизвестного дарителя (вредителя) необычный предмет спустя время приносит героине несчастье, и она принимает на себя роль помощника (дарителя), передавая предмет дальше с указанием его силы и возможностей использования. Обладатели подарка один за другим покидают свои должности, но героиня игнорирует предостерегающие знаки и поддается искушению (“быстренько себе прибрала”). В каком-то смысле чашка – это Ожерелье Гармонии в греческой мифологии или кольцо гнома Альбериха в “Кольце Нибелунга”, ведь точно так же она навлекает на обладателя беду и даже смерть (в организационном смысле).

Таблица 1

Элементы различных типов истории (по Я. Габриэлю)

Тип истории	Фабула	Эмоции
Комическая	Получение по заслугам, совпадение, несчастливый случай	Насмешка, ирония
Трагическая	Незаслуженный удар судьбы, травма, ошибки	Грусть, сожаление
Героическая	Вызов и победа, квест, испытание, жертва	Восхищение, любование, зависть,
Романтическая (сентиментальная)	Подарки, привязанность, взаимность, фантазии	Доброта, благодарность, любовь

Эта история знаменательна и тем, что она повлекла за собой множество других историй и фантазий: кому и почему чашку нужно подарить, как это сделать, каким должен быть желаемый эффект. Она не стала повторяющейся, но глубоко затронула эмоциональный мир неуправляемой организации, вскрыв обиды, страхи и мечты о справедливом возмездии. Это возмездие предназначалось в основном новому руководству, которое было виновно во всех увольнениях, изменениях и тревогах.

Я. Габриэль указывает, что фантазии играют одну из главных ролей в неуправляемой организации, позволяя сотрудникам переживать происходящие события и реагировать на них без открытой конфронтации или, наоборот, полного отстранения и эскапизма (Gabriel 2000: 127). История 2 показывает, как достаточно драматичные изменения в кадровом составе на этапе реорганизации и конфликт между сотрудниками с разным набором ценностей нормализуются и трансформируются в историю – притчу. Новая команда создавала новую “Почту России” и для этого должна была правильно выстроить процессы и привлечь компетентных людей. Не все старые сотрудники приветствовали эти устремления, ведь “Почта... она же сложная, особенная”, “выполняет важную задачу”, а в риторике руководства постоянно присутствовал акцент на типичности большой госорганизации, которую следует перестроить в логике рынка. Чашка символизирует не чью-то злую волю, а перемены. Она появилась из ниоткуда в “2008 или 2009 году”, спокойно ждала в шкафу, а когда “время пришло”, поставила обладателей перед выбором: согласиться и подстроиться или отказаться и уйти.

Этот же выбор встал перед многими сотрудниками АУП в описываемый промежуток времени на этапе реорганизации. Открытое противодействие складывающейся структуре не имело смысла: перестановки были настолько масштабны, что речь шла не только об изменении правил игры и состава игроков, но о смене самой игры. Раньше строили социально ориентированную государственную организацию, а теперь коммерческое предприятие.

**История 3. Как по маслу.** В процессе изменений обостряются существовавшие конфликты как внутри подразделений, так и между ними, а также между организацией и внешней средой. Поводами противостояния часто становятся ограниченные ресурсы, борьба за установление институциональных правил и господствующих принципов и ценностей, конфликт интересов, конфигурация сложившихся социальных отношений и т.п.<sup>17</sup>

История 3 иллюстрирует конфронтацию интересов двух департаментов АУП и Министерства связи и массовых коммуникаций (Минкомсвязи, Министерство). Эта история разворачивалась в контексте отказа от дотаций, которыми Почта покрывала убытки от оказания универсальной услуги почтовой связи (УУПС)<sup>18</sup> и доставки подписных изданий. С 2008 г. тарифы на подписку не повышались, поскольку ежегодно организация получала от государства 3 млрд рублей в качестве компенсации (в основном за “последнюю милю” – последний этап доставки конечному адресату, который является наиболее затратным). В 2014 г. дотации прекратились, и единственным способом избежать финансовых потерь стало существенное повышение тарифов. В связи с этим Почта продлила период льготной подписки на следующее полугодие, а также решила отблагодарить клиентов подарком.

Акция по льготной подписке нуждалась в рекламе, а, по установленным на тот момент правилам (согласно № 223-ФЗ), на все закупки стоимостью свыше 5 млн руб. Почта должна была получить одобрение Минкомсвязи. В результате процедура, зачастую требующая оперативного поиска исполнителей и контрагентов, растягивалась на длительное время из-за большого числа согласований: кроме инициатора закупки, это и юридический департамент, и департамент закупок, и казначейство, и бухгалтерия<sup>19</sup>, и, конечно, Минкомсвязи. Следует отметить, что вполне естественная для крупной государственной организации закупочная процедура, определенная внутренними регламентами, с презентацией в Министерстве, была хорошо известна старым сотрудникам АУП.

Так, до образования ФГУП “Почта России” в 2002 г., на территории РФ функционировал Международный почтамт и 82 самостоятельных региональных почты. После своего формирования Почта перешла в ведение Министерства информационных технологий и связи РФ (Минсвязь<sup>20</sup>), в 2008 г. – в подчинение Федерального агентства связи (Россвязь), а с апреля 2013 г. – в Минкомсвязи. Названия инстанций менялись, но некое “министерство” всегда существовало в сознании сотрудников. Оно регулировало деятельность Почты на основании закона № 126-ФЗ “О связи”, обязывая оказывать УУПС, устанавливая тарифы, назначая руководство, согласовывая сделки, рассматривая проекты.

Старые сотрудники привыкли к такой реальности и zakładывали дополнительное время на разрешение разногласий. Новые же, пришедшие из иначе устроенных коммерческих компаний, видели в проволочках не высокую ответственность инстанций, принимающих решения о расходовании государственных средств, но в первую очередь недостаток знаний. Постепенная приватизация Почты мыслилась ими как панацея: можно было бы и тарифы устанавливать, и подрядчиков выбирать не по цене, и проводить закупки в разы быстрее. Часто возникающие в диалогах фразы “нам еще согласовывать с Министерством”, “ждем ответа от Министерства” неизменно встречали реакцию “о...” и “ох...” и отсылали к богатому (коллективному) опыту сотрудников АУП. Историям взаимодействия с Министерством зачастую не хватало более четкой сюжетной линии и завершенности (ведь иногда их можно было услышать во время процесса согласования, и они не имели конкретной развязки), зато они погружали рассказчика и слушателя в единый и понятный каждому контекст. Упоминание Министерства так или иначе навело на мысли о длительном, неинтересном, бюрократизированном процессе, который едва ли упрощал работу всей Почты.

Одна из таких историй повествующей организации была рассказана руководителем подразделений маркетинга (М) и рекламы (Р) по итогам встречи в Министерстве и презентации концепции продления льготной подписки с подарками для подписчиков:

М: Были в Министерстве с концепцией подписки. Оказалось, что на этом уровне никто не понимает, что происходит. Но их можно понять: люди отвечают за государственную деньги, а мы тут приходим такие “дайте нам денег, мы сделаем креативную концепцию”. Может, надо провести какой-то тренинг педагогический, ведь я даже не думала, что мы вот с новым чем-то приходим, а они либо этого не знают, либо не понимают.

Р: У нас был конструктивный диалог непонимающих людей...

М: Мы не можем объяснить выбор этих товаров, но по ним идет активная работа и расчеты. Никто не понимает, в принципе зачем нужна эта акция, но это не наше дело, мы делаем компетентные лица и вежливо советуем связаться с Департаментом розницы.

В данном нарративе два рассказчика, нестройная структура происходящего и неоднозначная развязка. Специфику можно объяснить высокой осведомленностью аудитории и особенностями дискурса, а перечисление событий идет реверсивно и с элементом оправдания: были в Министерстве, нас не поняли (и отказали), но это не наша вина.

Кто же виноват? Явно не рассказчики, ведь “никто не понимает, зачем эта акция”, их дело – презентовать рекламную концепцию, а что идея может натолкнуться на непонимание, они даже не представляли. Может быть, проблема в Министерстве? Руководитель подразделения маркетинга его саркастически оправдывает – сотрудники “отвечают за государственную деньги” – и предлагает провести тренинг не какой-нибудь, а педагогический. Рекламщик вторит маркетологу, говоря о диалоге “непонимающих людей”. Возможно, виноват инициатор – Департамент розницы, к которому рассказчики отсылали за ответами? Здесь также важен предшествующий истории контекст: для выбора подарков за подписку было проведено предварительное исследование, и оказалось, что в малых населенных пунктах в почете хлеб, соль и масло. Масло, вероятно, оказалось наиболее “презентабельным”. К тому же, Департамент розницы не присутствовал на

встрече в Министерстве и повлиять на ее исход не мог. В этой истории заинтересованные стороны (организации и их подразделения) не смогли договориться, что вызвало у рассказчиков недоумение, раздражение и желание обвинить других. Однако последствия неизбежны для всех, поскольку истории изменений “одновременно описывают и задают процесс изменений” (*Buchanan, Dawson* 2007: 669). Оправдательная риторика ставит под вопрос компетентность коллег и сотрудников Минкомсвязи, а также приоткрывает завесу в будущее: с этой концепцией еще придется повозиться и вам, слушателям.

Неудача презентации стала результатом отсутствия комплементарности. В процессе изменений в обоих департаментах сменились руководство и специалисты, появились амбициозные цели. Но коммуникация еще не была выстроена, а задачи каждый четко разграничивал исходя из формальных сфер ответственности. Розница должна продавать, а маркетологи должны придумать как, даже если первые не участвуют в презентации идеи, а вторые настроены скептически. Комплементарность отсутствовала и в отношениях с государством в лице чиновников Минкомсвязи. Маркетологи делали “компетентные лица” без веры в идею, но с верой в правила. Индивидуальный опыт здесь, как и в описании Д. Боже, через рассказывание связывается с институциональным. Эта история не только про “конструктивный диалог непонимающих людей”, но и про отсутствие четкого и единого видения происходящего, проблемных точек и способов решения ситуации. Подписка – услуга социальная, т.к. оказывается в основном старшему поколению, предпочитающему бумажные медиа. В стоимость одного номера закладывается цена печатного издания и доставка. В ситуации резкого удорожания последней Почта поставила под угрозу и без того редуцирующую подписную базу локальной прессы, рабочие места в издательствах и вообще систему региональных СМИ. Именно отмена дотирования подписки и желание сделать ее менее убыточной послужили триггером к “креативу” с маслом. А история о непонимании между чиновниками и сотрудниками АУП может быть осмыслена как героическая, но неудачная попытка адаптации существующего порядка вещей к новой реальности.

### Эпилог

Историй о Почте достаточно много и у сотрудников, и у клиентов, она буквально “существует через говорение” (*Weick* 1995). За кулисами организационных изменений происходят свои маленькие комедии и трагедии, отражающие различия во взглядах, борьбу за власть и влияние, становление организационного порядка. За бумагами и регулируемые процессы скрывается целый мир эмоций, чувств, фантазий и страхов.

Ни для кого уже не является откровением, что у организаций есть свои культуры, а их сотрудники – живые люди. Именно истории позволяют нам услышать голоса и мнения этих людей, посмотреть на то, как конкурируют и интериоризируются ценности, осмысляются события. Пристальное внимание к историям позволяет обнаружить неоднозначность и множественность трактовок происходящего, особенно если речь идет об организационных изменениях. Через истории мы можем наблюдать противоречия интересов и интерпретаций, различия в оценках, явные и скрытые конфликты между участниками.

Почта в предложенных трех историях предстает как организация с большим количеством и известных, и еще не рефлексированных проблем. Это компания с целым клубком противоречий: она государственная, но стремится быть коммерческой; должна выполнять социальные функции, но при этом зарабатывать деньги; представляется особенной как вся почтовая отрасль и одновременно типичной неповоротливой госкомпанией; пытается контролировать центр, но упускает периферию. Различные видения того, какая она – “Почта России” – и в чем ее задачи, мелькают в историях об изменениях, рассказанных через призму личного восприятия.

Все три истории имеют разные уровни интерпретации и требуют от слушателей дополнительных знаний для более глубоких выводов. Мною сделана попытка проанализировать их через концепции “драмы” Б. Чарнявски, “неуправляемой организации” Я. Габриэля и “повествующей организации” Д. Боже. Так, рассматривая историю о фирменном стиле и салфеточках как драму и через пентаду акт—сцена—агент—действие—цель, мы можем обнаружить противоречия в интересах и действиях участников. У этих противоречий достаточно глубокие основания: дистанция власти, обширность территории, нарушения в сцепленности структуры почтовой организации. История о чашке позволяет увидеть, как существующее напряжение и недовольство по поводу кадровых изменений нашло свое отражение в эмоциональных фантазиях о магических свойствах материального подарка. История о масле не только показывает отсутствие комплементарности в обновленных подразделениях, но приоткрывает обычно идущий фоном (и не проблематизируемый) уровень взаимодействия организации с внешней средой, регулятором в лице Минкомсвязи.

Пока драма Почты все еще разыгрывается, остается только наблюдать за новыми сюжетными поворотами и действующими лицами. О чем же можно говорить с уверенностью, так это о невероятной сложности и многогранности организации и ее процессов. Безусловно, рассказанные здесь истории не лишены некоторых упрощений и стилизации, а представленные нарративы и их анализ неизбежно несут на себе отпечаток опыта работы в Почте автора и ее позиции. На мой взгляд, нет единственно верного ответа на вопрос: “Почему же все так в российской почте?”. На него можно ответить кратко: “Ну, это же Почта!”. Только вот за этой фразой стоит целая история, и не одна.

### Примечания

<sup>1</sup> Следует обозначить, что следующая далее в Прологе история отражает непосредственный опыт автора и возникновение личного интереса к теме. В дальнейшем при проведении исследования подобная оценочность и субъективность были по возможности сняты.

<sup>2</sup> Например, видео “Ночи пожирателей рекламы” [https://www.youtube.com/watch?v=uz9AG6\\_FbRg](https://www.youtube.com/watch?v=uz9AG6_FbRg)

Примеры процесса разгрузки, снятые скрытой камерой:

<https://www.youtube.com/watch?v=wOe3eloICT4&feature=youtu.be>

<https://www.youtube.com/watch?v=C-zBbn-N0Dc>

<sup>3</sup> Аэропорт Шереметьево ввел запрет на прием международной почты на 5 дней в связи с тем, что на его складах скопилось более 500 т посылок. Более подробно об этом см., напр.: [http://www.vedomosti.ru/politics/news/11029121/fts\\_i\\_pochta\\_rossii\\_pridumali\\_kak\\_razobrat\\_zaval\\_posylok\\_v](http://www.vedomosti.ru/politics/news/11029121/fts_i_pochta_rossii_pridumali_kak_razobrat_zaval_posylok_v); <http://ria.ru/economy/20130418/933402506.html>

<sup>4</sup> В данном случае имеется в виду объективная оценка изменений, а не “официальная позиция” относительно их необходимости/процесса/результата.

<sup>5</sup> При этом необходимо отметить, что истории и нарративный анализ не только позволяют рассмотреть реальный опыт работников или их эмоции и восприятие, но и в некотором смысле выступают альтернативой позитивистской методологии, согласно которой наука должна придерживаться фактов и логики, а метафору и истории оставлять литературе (Czarniawska 1999).

<sup>6</sup> Двумя другими перспективами для анализа историй в организациях М. Бойс называет социальный конструктивизм (здесь внимание сосредоточено обычно на аспектах социализации, адаптации, способах социального контроля, осознанном и неосознанном конструировании значений) и критический подход (предполагающий деконструкцию норм, ожиданий, языка и т.п., а также акцентирующий внимание на группах интересов и властных отношениях).

<sup>7</sup> Подробнее о конфликте между социальными функциями и коммерческими устремлениями Почты в рассматриваемый период изменений см.: Конобеева 2015; Гудова 2016.

<sup>8</sup> Для анализа и более яркой демонстрации практической полезности описанных трех теорий, каждая история могла бы рассматриваться с позиции хотя бы двух из них. Ожидаящий этого читатель будет по-своему прав. Решение использовать лишь один подход при рассмотрении каждой истории обусловлено несколькими причинами: моим желанием показать

эвристическую ценность предложенных теорий на наиболее ярких примерах и досконально проработать каждый подход; не выходя за рамки объема статьи, познакомить читателя с возможно большим количеством замечательных историй о Почте.

<sup>9</sup> USPS – национальный почтовый оператор США.

<sup>10</sup> Для теории организаций разрыв между управленческими и производственными подразделениями не является новостью, но Л.Т. Смит акцентирует внимание на онтологических различиях в видении мира сотрудниками производственных подразделений и администрации.

<sup>11</sup> Следует добавить, что каждый субъект Российской Федерации имеет свое Управление Федеральной почтовой связи (УФПС), подчиняющееся центральному офису АУП в Москве. В 2015 г. были созданы 11 макрорегионов, объединяющих эти 82 филиала по территориальному принципу. Каждому УФПС подчиняются почтамты (за исключением нескольких регионов), которые объединяют несколько отделений почтовой связи (ОПС) на некоторой территории. В формальной структуре Почты пять управленческих уровней, но на практике (при принятии решений и трансляции какой-либо информации) их количество может отличаться. За принятие решений отвечают сотрудники АУП, за их реализацию на уровне реального взаимодействия с клиентами – сотрудники ОПС.

<sup>12</sup> Метод используется для оценки как потребительского опыта клиента при приобретении товара или услуги, так и качества и стандартов обслуживания.

<sup>13</sup> Официальную риторику по этому поводу можно посмотреть, напр.: <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/>

<sup>14</sup> Можно с уверенностью сказать, что из более чем 28 тыс. сельских ОПС найдутся похожие истории и в других регионах.

<sup>15</sup> Следует добавить, что в рамках своего повествования рассказчица также противопоставляла Москву и регионы, что объясняется как спецификой ее позиции, так и объективными различиями.

<sup>16</sup> Международный форум-выставка, представляющий интересы и объединяющий почтовые администрации различных стран, разработчиков и производителей современных технологий и оборудования для почтовой связи.

<sup>17</sup> Наиболее полное описание конфликта и противостояния (*conflict and contradiction*) в организации см. в статье *Putnam et al.* 2016.

<sup>18</sup> Всемирный почтовый союз (UPU – Universal Postal Union), контролирующий деятельность национальных операторов, определяет УУПС как “ключевой элемент формирования отраслевой политики” и дает целый спектр рекомендаций по ее оказанию на территории государств. На национальном уровне страны самостоятельно определяют, что будет входить в УУПС. По существующим в России нормативным требованиям это: простые и заказные письма, бандероли, почтовые карточки и секограммы (отправления для незрячих людей).

<sup>19</sup> Перечисленные департаменты отражают скорее опыт автора, нежели стандартную закупочную процедуру в Почте, поскольку по понятным причинам число и состав заинтересованных участников различались в зависимости от продукта и услуги, закупка которых проводилась.

<sup>20</sup> В скобках указаны сокращенные названия ведомств (официальные), которыми иногда в разговорной речи пользуются сотрудники.

### Научная литература

- Гудова Е.А. Реформа национального почтового оператора “Почта России” // Реформы в России в 2000-е годы: от законодательства к практикам / Отв. ред. С.Ю. Барсукова. М.: ИД Высшей школы экономики, 2016. С. 177–213.
- Конабеева Е.А. Производство смыслов в работе государственных организаций: случай “Почты России” // Экономическая социология. 2015. Т. 16. № 3. С. 46–70.
- Boje D.M. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office – Supply Firm // Administrative Science Quarterly. 1991. Vol. 36 (1). P. 106–126.
- Boje D.M. Organizational Storytelling: The Struggles of Pre-Modern, Modern and Postmodern Organizational Learning Discourses // Management Learning. 1994. Vol. 25 (3). P. 433–461.

- Boje D.M.* Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as “Tamara-Land” // *Academic Management Journal*. 1995. Vol. 38 (4). P. 997–1035.
- Boje D.M.* Breaking Out of Narrative’s Prison: Improper Story in Storytelling Organization // *Story, Self, Society*. 2006. Vol. 2 (2). P. 28–49.
- Boje D., Driver M., Cai Y.* Fiction and Humor in Transforming McDonald’s Narrative Strategies // *Culture and Organization*. 2005. Vol. 11 (3). P. 195–208.
- Boyce M.E.* Collective Centring and Collective Sense-Making in the Stories and Storytelling of One Organization // *Organization Studies*. 1995. Vol. 16 (1). P. 107–137.
- Boyce M.E.* Organizational Story and Storytelling: A Critical Review // *Journal of Organization Change Management*. 1996. Vol. 9 (5). P. 5–26.
- Brown A.D., Gabriel Y., Gherardi S.* Storytelling and Change: An Unfolding Story // *Organization*. 2009. Vol. 16 (3). P. 323–333.
- Buchanan D., Dawson P.* Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process // *Journal of Management Studies*. 2007. Vol. 44 (5). P. 669–686.
- Chong A., La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A.* Letter Grading Government Efficiency // *Journal of the European Economic Association*. 2014. Vol. 12 (2). P. 277–299.
- Czarniawska B.* *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press, 1997a.
- Czarniawska B.* *A Narrative Approach to Organization Studies*. California: Sage Publications, 1997b.
- Czarniawska B.* *Writing Management: Organization Theory as a Literary Genre*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- Czarniawska B.* *The Uses of Narrative in Organization Research*. Göteborg: Göteborg University Press, 2000.
- Czarniawska-Joerges B., Jacobsson B.* Political Organizations and Commedia Dell’arte // *Organization Studies*. 1995. Vol. 16 (3). P. 375–394.
- Dailey S.L., Browning L.* Retelling Stories in Organizations: Understanding the Functions of Narrative Repetition // *Academic Management Review*. 2014. Vol. 39 (1). P. 22–43.
- Feldman S.* Stories as Cultural Creativity – on the Relation Between Symbolism and Politics in Organizational Change // *Human Relations*. 1990. Vol. 43 (9). P. 809–828.
- Feldman M.S., Sködborg K., Brown R.N., Homer D.* Making Sense of Stories: A Rhetorical Approach to Narrative Analysis // *Journal of Public Administration Research & Theory*. 2004. Vol. 14 (2). P. 147–170.
- Gabriel Y.* The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity // *Organization Studies*. 1995. Vol. 16 (3). P. 477–501.
- Gabriel Y.* *Storytelling in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- Hansen C., Kahnweiler W.* Storytelling – an Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships // *Human Relations*. 1993. Vol. 46 (12). P. 1391–1409.
- Oswick C., Keenoy T., Grant D.* Dramatizing and Organizing: Acting and Being // *Journal of Organizational Change Management*. 2001. Vol. 14 (3). P. 218–224.
- Overington M.A.* Kenneth Burke and the Method of Dramatism // *Theory and Society*. 1977. Vol. 4 (1). P. 131–156.
- Putnam L.L., Fairhurst G.T., Banghart S.* Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach // *The Academy of Management Annals*. 2016. Vol. 10 (1). P. 65–171.
- Polletta F., Chen P.C.B., Gardner B.G., Motes A.* The Sociology of Storytelling // *Annual Review of Sociology*. 2011. Vol. 37. P. 109–130.
- Rhodes C., Brown A.D.* Narrative, Organizations and Research // *International Journal of Management Review*. 2005. Vol. 7 (3). P. 167–188.
- Smith L.T.* *Postal Dead*. Baltimore: PublishAmerica, 2004.
- Weick K.E.* *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications, 1995.

## Research Article

**Gudova, E.A. “Well, That’s the Postal Service!”: How Organizations Produce Stories and Stories Shape Organizing [“Nu eto zhe pochta!”: kak proiskhodiat istorii v organizatsiakh, a organizatsii v istoriakh]. *Etnograficheskoe obozrenie*, 2018, no. 3, pp. 151–167. ISSN 0869-5415 © Russian Academy of Sciences © Nauka Publishers**

**Elena A. Gudova** | <http://orcid.org/0000-0002-0909-0351> | [egudova@hse.ru](mailto:egudova@hse.ru) | National Research University Higher School of Economics (20 Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russia)

### Keywords

Russian Post, organizational change, narration in organization studies, storytelling, drama, unmanaged organization, storytelling organization

### Abstract

Modern organizations are no longer just formal rational entities for researchers – they have proved to have a culture, and their employees are real people. One way to hear those people’s voices is listening to stories they tell. Storytelling in organizations uncovers internal events and their interpretations, allows revealing the hidden world of emotions, where there are power conflicts, interiorization (or denial) of values, and new order development. Three stories told by the employees of the “Russian Post” Moscow Head Office show the employees’ perception of organizational change, launched by the managerial shift in 2013. Personnel changes, communication between the Head Office and periphery, as well as the interaction among the departments and with the Ministry of Telecom and Mass Communications of the Russian Federation are viewed through the metaphors of “drama”, “unmanaged organization” and “storytelling organization”. A common phrase “Well, that’s the Postal Service!” turns out to be much more complex and concealing a set of problems and processes, not all of which have yet been realized even within the organization.

**DOI:** 10.7868/S0869541518030119

### References

- Boje, D.M. 1991. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office – Supply Firm. *Administrative Science Quarterly* 36 (1): 106–126.
- Boje, D.M. 1994. Organizational Storytelling: The Struggles of Pre-Modern, Modern and Postmodern Organizational Learning Discourses. *Management learning* 25 (3): 433–461.
- Boje, D.M. 1995. Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as “Tamara-Land”. *Academic Management Journal* 38 (4): 997–1035.
- Boje, D.M. 2006. Breaking out of Narrative’s Prison: Improper Story in Storytelling Organization. *Storytelling, Self, Society* 2 (2): 28–49.
- Boje, D., M. Driver, and Y. Cai. 2005. Fiction and Humor in Transforming McDonald’s Narrative Strategies. *Culture and Organization* 11 (3): 195–208.
- Boyce, M.E. 1995. Collective Centring and Collective Sense-Making in the Stories and Storytelling of One Organization. *Organization Studies* 16 (1): 107–137.
- Boyce, M.E. 1996. Organizational Story and Storytelling: A Critical Review. *Journal of Organization Change Management* 9 (5): 5–26.
- Brown, A.D., Y. Gabriel, and S. Gherardi. 2009. Storytelling and Change: An Unfolding Story. *Organization* 16 (3): 323–333.
- Buchanan, D., and P. Dawson. 2007. Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process. *Journal of Management Studies* 44 (5): 669–686.
- Chong, A., R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, and A. Shleifer. 2014. Letter Grading Government Efficiency. *Journal of the European Economic Association* 12 (2): 277–299.
- Czarniawska, B. 1997. *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. 1997. *A Narrative Approach to Organization Studies*. California: Sage Publications.



- Czarniawska, B. 1999. *Writing Management: Organization Theory as a Literary Genre*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. 2000. *The Uses of Narrative in Organization Research*. Göteborg: Göteborg University Press.
- Czarniawska-Joerges, B., and B. Jacobsson. 1995. Political Organizations and Commedia Dell'arte. *Organization Studies* 16 (3): 375–394.
- Dailey, S.L., and L. Browning. 2014. Retelling Stories in Organizations: Understanding the Functions of Narrative Repetition. *Academic Management Review* 39 (1): 22–43.
- Feldman, S. 1990. Stories as Cultural Creativity – on the Relation between Symbolism and Politics in Organizational Change. *Human Relations* 43 (9): 809–828.
- Feldman, M.S., K. Sköldberg, R.N. Brown, and D. Horner. 2004. Making Sense of Stories: A Rhetorical Approach to Narrative Analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (2): 147–170.
- Gabriel, Y. 1995. The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies* 16 (3): 477–501.
- Gabriel, Y. 2000. *Storytelling in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Gudova, E.A. 2016. Reforma natsional'nogo pochtovogo operatora “Pochta Rossii” [Reform of National Postal Operator “Russian Post”]. In *Reformy v Rossii v 2000-e gody: ot zakonodatel'stva k praktikam* [Reforms in Russia in the 2000s: From Legislation to Practices], edited by S. Yu. Barsukova, 177–213. Moscow: Izdatel'skii dom Vysshei shkoly ekonomiki.
- Hansen, C., and W. Kahnweiler. 1993. Storytelling – an Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships. *Human Relations* 46 (12): 1391–1409.
- Konobeeva, E.A. 2015. Proizvodstvo smyslov v rabote gosudarstvennykh organizatsii: sluchai “Pochty Rossii” [Sensemaking in State-Owned Enterprises: The Case of Russian Post]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya* 16 (3): 46–70.
- Oswick, C., T. Keenoy, and D. Grant. 2001. Dramatizing and Organizing: Acting and Being. *Journal of Organizational Change Management* 14 (3): 218–224.
- Overington, M.A. 1977. Kenneth Burke and the Method of Dramatism. *Theory and Society* 4 (1): 131–156.
- Putnam, L.L., G.T. Fairhurst, and S. Banghart. 2016. Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals* 10 (1): 65–171.
- Polletta, F., P.C.B. Chen, B.G. Gardner, and A. Motes. 2011. The Sociology of Storytelling. *Annual Review of Sociology* 37: 109–130.
- Rhodes, C., and A.D. Brown. 2005. Narrative, Organizations and Research. *International Journal of Management Review* 7 (3): 167–188.
- Smith, L.T. 2004. *Postal Dead*. Baltimore: PublishAmerica.
- Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications.