

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: КЕЙС «ПОЧТЫ РОССИИ»

Е. А. ГУДОВА

*Лаборатория экономико-социологических исследований,
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Россия*

На сегодняшний день теория организации может предложить разнообразные подходы к пониманию организационных изменений. Большая часть из них рассматривает изменения как любые перемены в состоянии организации между двумя промежутками времени. Организация представляется как статичная сущность, с которой что-то происходит. В противоположность этому предлагается процессуальный подход, при котором изменения являются процессом, предваряющим существование организации и делающим его возможным. Такая трактовка изменений дает более богатое видение того, как соотносятся нововведения верхнего уровня со своей реализацией в микро-практиках сотрудников. В данной статье на материале этнографии ФГУП «Почта России» иллюстрируется эвристическая ценность процессуального подхода к анализу организационных изменений. На примере двух историй внедрения услуг показывается, насколько неодинаково по скорости и содержанию протекали одновременные изменения институционального контекста и реальной деятельности почтовых отделений. Проекты по внедрению IP-телефонии и установке пунктов коллективного доступа к Интернету показывают, что попытки выделить четкие этапы или стадии изменений скорее характеризуют организацию как не всегда функциональную и рациональную, в то время как процессуальный подход позволяет преодолеть эти теоретические ограничения.

Ключевые слова: организационные изменения, организывание, «Почта России», процессуальный подход, теория организации.

JEL: L87, M1, Z13.

Изменения, происходящие в организации, — одна из тем, вызывающих повышенный интерес среди академических исследователей в различных областях, практиков бизнеса и государственных управленцев. Такой интерес объясняется тем, что изменения затрагивают все тематические блоки организации — они касаются формальной структуры, цели и процессов, отношений внутри и вовне организации, ее культуры, власти, знания, принятия решений и т. д.

За длительное время изучения данной темы рассматривалось множество различных моделей изменений (см., напр.: [Dunphy, 1996; Huber et al., 1993; Coghlan, 2017]). Можно выделить несколько этапов исследования организационных изменений: послевоенные годы (эффективные методы внедрения изменений и преодоление сопротивления персонала); начало 1960-х — начало 1990-х гг. (организационное развитие); поиски универсальной схемы-сочетания изменений в социальной и технической подсистемах организации начиная с 1990-х гг. [Широкова, 2009]. Исследователями было предпринято множество попыток по выявлению основополагающих принципов для описания изменений или различных форм их объединения [Широкова, Березинец, Шаталов, 2009; Maes, Van Hootegem, 2011].

В поле российских исследований в менеджменте значимым представляется разделение содержательного и процессного подходов к анализу изменений, в котором первый посвящен ответу на вопрос «что менялось?», а второй — «как менялось?» [Широкова, 2003; 2009; Андреева, 2004; 2006; Широкова, Березинец, Шаталов, 2009]. Разделение содержания и процесса изменений предполагает понимание организации как некоего объекта, который меняется в различных характеристиках между двумя точками во времени. Обсуждаемый в таком ключе процессный подход ориентируется на статью [Barnett, Carroll, 1995], в которой изменения рассматриваются как адаптация организации к внешней среде и

как селекция и борьба за выживание (как, например, в популяционной экологии или эволюционной экономике).

Данное исследование посвящено противопоставлению пониманий организационных изменений как сущности (entity) и как процесса (process) [Mohr, 1982; Poole et al., 2000], которое не только наследует традиции теории организации, но имеет под собой и социально-философские основания. В первом случае организация представляет собой некоторую статичную сущность, а переход между ее различными состояниями — любая наблюдаемая разница в размере, форме, характеристиках и состоянии — является изменением. Во втором — организация понимается как процесс (process), изменения в котором являются естественными и предваряют существование организации; при этом в центре внимания оказываются не дискретные стадии преобразования фирмы, а *организовывание* [Weick, 1979]. Этот подход получил название «процессуальный». Процессуальный подход исходит из иных оснований — он не только направлен на нормализацию изменений и проблематизацию их протекания (как при процессном подходе), но также утверждает, что любые явления выступают лишь отражением существующих процессов (иными словами, процессы первичны).

Теория и практика организационных изменений с момента возникновения интереса к организациям и вплоть до 1950–1970-х гг. развивалась, по большей части понимая организацию как сущность. Исследователи фокусировались на рациональности и эффективности переходов между ее состояниями (в теории формальной организации и функционализме), ее выживании (в организационной экологии) и легитимности (в институционализме). В центре внимания оказывалось соотношение целей организации и средств их достижения, и любые изменения раскладывались на множество показателей и количественных оценок. В 1970–1990-е гг., наряду с глобальными сдвигами в социальных

науках и философии¹, возникло понимание того, что организационную жизнь нельзя зафиксировать во времени, а изменения не всегда являются интенциональными. Начиная с 1990-х гг. исследователи все чаще стали обращать внимание на агентность, перформативность, исполнение (*enactment*) и производство смыслов (*sense-making*), ритуалы, рутинные практики в организации [Feldman, 2000].

Важную роль в анализе изменений играет специфика конкретной организации, а также ее собственное представление о содержании и последствиях изменений. Так, в [Van de Ven, Poole, 2005] подчеркивается, что в «сущностном» подходе ключевой является идея вариативности. Изменения обозначаются в качестве зависимой переменной, после чего производится анализ вариации преобразований в организации и того, что конкретно и в какой степени на нее влияет. В процессуальном подходе важными становятся событийность и логика преемственности — то, как события складываются и разворачиваются, как возникает историческая последовательность этих событий и формируется нарратив изменений.

Рассматриваемое разделение подходов имеет онтологические основания и эпистемологические следствия, но также наделено и очевидным практическим смыслом. Анализировать каузальность и вариации изменений возможно тогда, когда они тестируют или отражают перемены в каких-либо наблюдаемых показателях — положении на рынке, работе с клиентами, качестве предоставляемых услуг — или имеют четко очерченные временные границы. Многие изменения происходят на недоступных для наблюдения уровнях либо имеют разную темпоральность; может казаться, что в организации ничего не меняется или происходящее не является рациональным. Однако следует подчеркнуть,

что, как и в сравнении эволюционных и революционных изменений, значение также имеет уровень анализа. При рассмотрении событий с некоторого расстояния (на макроуровне) происходящее может казаться достаточно однообразным потоком, в то время как приближенный взгляд (микроуровень) позволит зафиксировать постоянную подстройку и адаптацию [Андреева, 2004, с. 43]. Для анализа организации, в которой изменения стали естественным состоянием, важными оказываются процессуальность нарратива и историческая последовательность происходящего, контекстуальные связи и констелляция событий.

Эмпирическим кейсом для иллюстрации процессуального подхода стала одна из наиболее интенсивно меняющихся российских организаций — Федеральное государственное унитарное предприятие (ФГУП) «Почта России». С момента своего фактического основания в 2002 г. и до 2013 г. ФГУП пережило три смены управленческих команд с разными стратегическими курсами, две разнонаправленные реструктуризации и один экономический кризис. Помимо этого, организация была вынуждена отвечать на целый ряд внешних и внутренних вызовов, среди которых проблемы инфраструктуры и кадров, устаревшие законодательная база, качество и состав услуг. Несмотря на все предпринимавшиеся действия, СМИ, участники рынка и клиенты по-прежнему считали организацию неэффективной, поскольку она систематически нарушала контрольные сроки и теряла отправления, печально славилась грубостью и халатностью сотрудников и прочно ассоциировалась с очередями.

В указанный период «Почта России» трансформировалась постоянно, однако выделить и зафиксировать изменения в ее работе сложно не только клиентам, но и исследователям. Смещение фокуса в сторону процесса *организовывания* позволяет разглядеть микросвязи и логику протекания изменений. Именно поэтому цель данной работы — обосновать уместность и эвристическую ценность процессуального

¹ Речь идет о так называемом множестве «поворотов» — культурном, символическом, лингвистическом, рефлексивном и т. д.

подхода для анализа непрерывно меняющейся организации на примере ФГУП «Почта России».

Статья имеет следующую структуру. В первой части приводится обзор представлений об изменениях в рамках сущностного и процессуального подходов. Во второй — рассматриваются организационные особенности «Почты России» и специфика институционального и исторического контекста деятельности организации. В третьей — на примере двух историй внедрения услуг показывается, как перемещение фокуса на процесс *организовывания* позволяет уйти от разделения на процесс/содержание изменений и акцентировать внимание на их повседневности и повсеместности. В заключении делается вывод, что процессуальное понимание изменений дает возможность соотнести уровни макропроцессов и микропрактик.

Подходы к организационным изменениям

Понимание организации как «сущности» было достаточно значимым в теории организации и менеджменте с момента возникновения научного интереса к организациям. В социологии оно также доминировало, поскольку отвечало практическим и теоретическим вопросам, связанным с основным интересом, организационной структурой. У. Р. Скотт утверждает, что практически все исследования организаций вплоть до 1970-х гг. исходили из субстантивистского понимания структуры — организации являлись либо совершенно независимыми (как в концепциях, впитавших идеи М. Вебера, П. Блау, Дж. Марча и Г. Саймона), либо были вынуждены подстраиваться под влияние внешней среды (как в предложенной У. Р. Скоттом перспективе организации — «открытой системы») [Scott, 2004, p. 12–13]. В противоположность этому реляционное (оно же отношенческое или *процессуальное*) понимание структуры исходило из контекста существования организации, а сама структура и идентичность

акторов трактовались посредством постоянно меняющихся отношений между ними. Впервые реляционное представление о структуре нашло выражение в работах К. Вейка, хотя исторически имело локальные идеи и проявления в различных теориях и школах. Поскольку пересмотр и классификация подходов к организациям, пусть даже и в перспективе изменений, заслуживают отдельного теоретического исследования, здесь будут рассмотрены только некоторые, преимущественно социологические, идеи в исторической перспективе².

«Статика», реактивность и исключительность изменений в классических теориях

Одной из наиболее влиятельных и плодотворных оказалась идея формальной организации М. Вебера. Представление о нарастающей рационализации и бюрократизации мира насаждалось на развитие конкурентных рынков и капиталистической экономики, практические задачи сводились к достижению цели организации, поэтому во главу угла ставилась эффективность. Эффективность в логике успеха/неудачи достаточно долгое время задавала тон в тематическом поле исследований организационных изменений. Работы А. Голднера, М. Крозье, Ф. Селзника (см., напр.: [Gouldner, 1954; Crozier, 2010; Selznik, 1943]) и многих других классиков были направлены на выявление иррациональности скрытой организационной жизни, которая не вписывалась в эффективные и функциональные модели [Ybema et al., 2009; Rouleau, Rond de, Musca, 2014; Yarrow, 2012].

В США работы М. Вебера получили огласку во многом благодаря усилиям Т. Парсонса. Его творчество также существенно повлияло на развитие исследований организаций как «открытых систем», которые (как

² Их выбор основывается на работах У. Р. Скотта, а также П. Адлера, под редакцией которого вышла ставшая уже практически классикой антология теории организаций [Adler, 2009].

и любые другие системы) имеют четыре ключевые функции: адаптацию, достижение цели, интеграцию и латентность (Adaptation, Goal attainment, Integration, Latency — AGIL). Этим функциям отвечают взаимовлияющие элементы организации, которые должны постоянно подстраиваться друг под друга в поисках баланса, что придает изменениям динамический характер. При этом важны и внешний, и внутренний уровни деятельности организации — любые внутренние изменения в структуре влекут за собой последствия на уровне экономических институтов, заставляя фирмы адаптироваться к ним [Heckscher, 2009].

Еще один социологический классик, на взгляды которого опирался Т. Парсонс, — это Э. Дюркгейм. Его представления о коллективном сознании в значительной мере определили «культурный поворот» в 1970-е гг. и интерес к организационной культуре. Различные ментальные категории и идеи, которыми оперируют члены организации, являются продуктом социальных процессов, влияют на восприятие реальности и действия по отношению к ней [Dobbin, 2009]. Эта коллективная система значений обуславливает и продуцирует различного рода изменения.

Безусловный вклад в понимание организационных изменений внесла и организационная психология. Долгое время доминировала предложенная К. Левиним модель трех стадий (Change At Three Steps — CATS) [Lewin, 1947], которая легла в основу подхода *запланированных изменений* [Андреева, 2006; Широкова, 2009]. Согласно ей, любые изменения в организации последовательно проходят стадии «размораживания — изменений — замораживания» и имеют достаточно ясные практические импликации. Модель оказалась настолько влиятельной, что едва ли не всю литературу по управлению изменениями можно было свести к этой идее [Hendry, 1996, p. 624; Michaels, 2001]³. Она многократно подвер-

галась критике за упрощения, но господствовала в западных подходах к организационным изменениям в течение полувека.

Продуктивными для исследователей оказывались метафоры и концептуальные заимствования из других дисциплин [Van de Ven, Poole, 1995, p. 514] либо градация и непосредственное разделение на этапы (например, «порядки» [Bartunek, Moch, 1987]). Более подробный обзор существующих типологий представлен в [Struckman, Yammarino, 2003].

Отдельное место занимает классификация запланированных (planned change) и непредвиденных (emergent change) организационных изменений [Burnes, 2004]. Запланированные изменения обычно связаны с намерениями менеджеров и управленцев, модификацией стратегии или структуры, производительностью организации [Huber et al., 1993]. В фокусе исследований этого направления находятся организационное развитие и трансформация, принятие решений, способы ответа и предвосхищение различных вызовов. Однако развитие интереса к организационной культуре, постструктурализм и критика формальной бюрократической модели постепенно сместили внимание авторов на непредвиденные изменения, поскольку запланированные перестали отображать происходящее в организации и вокруг нее.

Понимание изменений как запланированных критиковалось за реактивность, интенциональность и исключительность. Изменениям приписывалась функция ответа на внешние (и иногда внутренние) вызовы, хотя они происходят постоянно в действиях разных участников и поэтому не имеют начала или конца [Orlikowski, 1996]. Кроме того, организация является лишь производной непрекращающихся изменений и возникает как раз в попытке упорядочения; запланированные изменения

CATS. Она была реконструирована (может быть, даже сконструирована) его учениками и коллегами по материалам проведенных им исследований посмертно и успешно воспроизводилась [Cumings, Bridgman, Brown, 2016].

³ При этом существует мнение, что К. Левин в принципе никогда не формулировал модель

нужны лишь в случае, если эта попытка терпит неудачу [Weick, 1979]. Организация всегда вынуждена адаптироваться и подстраиваться к повседневным сбоям и случайностям, даже если у ее участников изначально не было таких намерений [Weick, 2000; Burnes, 2004] и изменения могут выступать побочным эффектом осмысления индивидами происходящего и их опыта.

Исключительность изменений также оказалась под вопросом. Если изменения представляются как уникальный промежуточный период на пути к стабильности, то они разбиваются на несколько последовательных стадий. Этот набор застывших состояний парадоксальным образом заменяет и «вымывает» изменения [Tsoukas, Chia, 2002; Hernes, 2008; Seidl, 2009].

Помимо этого, запланированные изменения акцентируют внимание на причинно-следственных связях и корреляции элементов, но опускают сложные отношения и слияние факторов (confluence). Непредвиденные же изменения корректируют проект изменений и переключают фокус на вопросы возможностей стратегии, планирования [Van de Ven, 1992; Mintzberg, 1994], принятия решений [March, 1994], адаптации к разнообразным внешним факторам и учета малейших сбоев в работе системы [Maes, Van Hootegem, 2011, p. 196]. Подобная точка зрения характерна для организационной экологии [Хэннан, Фримен, 2013], нового институционализма [March, 1981; Скотт, 2007; Димаджио, Пауэлл, 2010; Мейер, Роуэн, 2011], теории ресурсной зависимости [Pfeffer, Salancik, 2003], эволюционных подходов [Олдрич, 2005; Aldrich, 2008]. Однако в представлении об изменениях как непредвиденных событиях всегда присутствовали внешний стимул, поток ресурсов или пошаговая программа [Hernes, Weik, 2007].

«Процесс» изменений

В 1980-х гг. начал формироваться процессуальный подход, согласно которому изменения считались продолжительными, непредсказуемыми и политическими [Burnes,

2004]. С 1990-х гг. внимание исследователей сосредотачивалось на темах агентности, перформативности, исполнения (enactment) и производства смыслов (sensemaking), ритуалов и рутинных практик. При этом процессуальность перестала выступать лишь дополнительной характеристикой событий, а явилась предпосылкой существования организации. Изменения начали рассматриваться как процесс, который в целом делает существование фирмы возможным. Следует еще раз подчеркнуть, что в данном случае речь идет не об эволюционной подстройке и адаптации организации и не о том, как что-то меняется — в процессуальном подходе изменения конституируют, т.е. буквально определяют, организацию.

Процессуальный подход впитал в себя идеи А. Бергсона, У. Джемса, А. Н. Уайтхеда, Дж. Дьюи, Г. Тарда, Н. Лумана, М. Бахтина и многих других [Powell, 2014; Linstead, 2014; Helin et al., 2014; Cunliffe, Luhman, Voje, 2004]. В его развитии также встречаются различные ответвления и влияние множества дисциплин и концепций. Например, можно вести речь о «сильной» и «слабой» версии процесса [Seidl, 2009]. Пул и Ван де Вен предлагают две подобных типологии [Poole, Van de Ven, 2004; Van de Ven, Poole, 2005]. Первая из них основывается на различии «движущих сил» изменений (motors) и включает в себя модель жизненного цикла, телеологию, диалектику и эволюционный подход. Каждому подходу соответствует свой генеративный механизм, движущая сила. Так, жизненный цикл основан на определенной заранее (институтами, культурой) смене состояний; телеология требует консенсуса по поводу целей, их достижения и оценки результатов; диалектика связана с конфликтом; жизненный цикл предполагает постоянные вариации в ответ на различные сигналы среды, выбор и сохранение успешных вариантов. Подробно типология рассматривается в ряде работ, однако первой среди них является [Van de Ven, Poole, 1995]. Вторая типология комбинирует онтологию изменений и эпистемологию их изучения (вариатив-

ность/событийность). Однако во всех версиях важно внимание к производимым смыслам и опыту участников. При этом смыслы не являются внешними по отношению к опыту (как, например, ценности или идентичность), а сформированы им.

Для «процесса» изменений важны следующие противопоставления:

- 1) изменения — постоянству («все течет», и все есть изменения);
- 2) сущность — событиям (действия определяют действующего, а не наоборот);
- 3) эмпирицизм — конструктивизму (упорядочивая поток опыта и действуя сообразно выбранным значениям, акторы создают и закрепляют определенный образ реальности);
- 4) интерпретация — производству новых смыслов (интерпретация является переводом чужих значений, она реактивна, а производство смыслов всегда активное действие) [Hernes, Weick, 2007; Hernes, Maitlis, 2010].

В процессуальном подходе важно становление (*becoming*) организации, а выстраивание дальнейшей траектории действий происходит с ориентацией на предыдущий опыт. Значение приобретают темпоральность, целостность, открытость, сила и потенциальность событий [Helin et al., 2014]. Процессуальное понимание ориентируется не на пространство и окружающую среду, а на время и протекание, темпоральность [Langley, Tsoukas, 2017]. Как заметил К. Вейк, «организация — это не устоявшееся и существительные, а процесс и глаголы», поэтому и говорить следует об организывании через действия участников [Weick, 1979]⁴.

⁴ Понимание того, как люди упорядочивают поток опыта и наделяют происходящее определенным смыслом, как они действуют в соответствии с этим, рассматривается в концепции «производства смыслов» (*sensemaking*) К. Вейка [Weick, 1995]. Такое производство лежит в основе организывания, поскольку снижает неопределенность и позволяет выработать общие определения ситуации, на основании которых участники действуют в дальнейшем. Организывание отвечает

Подход позволяет отказаться от примата цели и ее достижения (как при «запланированном» взгляде на организационные изменения), а также устраняет обязательность внешнего источника изменений (как при подходе к изменениям как к непредвиденным явлениям). Процессуальность дает организации комплексность, подвижность, глубину, поскольку она «происходит» не только в решениях наделенных властью участников, но и в повседневных взаимодействиях разных сотрудников. Это позволяет соотнести микро- и макроуровни и учесть институциональные, практические, материальные и лингвистические аспекты существования индивидов в организации, поскольку «программы изменений не работают самостоятельно, они приводятся в работу» [Tsoukas, Chia, 2002, p. 568].

Изменения «Почты России» как процесс

Как отмечалось, выбор подхода зачастую определяется спецификой исследовательского объекта. Таким объектом в данной работе является ФГУП «Почта России», трансформация которого в 2013–2017 гг. является достаточно хорошей иллюстрацией того, почему процессуальное понимание изменений может оказаться более плодотворным.

Эмпирическая база исследования представляет собой организационную этнографию, основанную на включенном наблюдении, интервью с сотрудниками и открытых источниках. Наблюдение осуществлялось в подразделении маркетинга на позиции ведущего специалиста в период с июня 2013 г. по сентябрь 2014 г. Для сбора данных использовались дневники, фотографии и аудиозаписи, также были получены данные

за трактовку сигналов, позволяя коммуницировать и взаимодействовать с окружением. То, как смыслы и определения ситуации возникают в сознании каждого участника, может влиять на деятельность всей организации в целом [Weick, 1993; 2010].

первой части интервью. Вторая часть интервью проводилась с сотрудниками отделений почтовой связи и почтамтов в 2014–2017 гг. в рамках полевых экспедиций в малые города России (Архангельская, Владимирская, Вологодская и Псковская области). В качестве открытых источников применялись материалы базы данных «Интегрум»⁵, публичные выступления и интервью представителей руководства «Почты России», статистика Всемирного почтового союза⁶ и ФГУП, а также тексты нормативных документов и законов.

Необходимо остановиться на ограничениях и проблемах внешней и внутренней валидности полученных результатов. Внешняя валидность⁷ связана со степенью открытости, вовлеченности и сфокусированности исследователя, т. е. процедурами и содержанием собранного материала (подр. см.: [Гудова, Нефедова, 2016]). Как и любая этнография, данное исследование не может претендовать на описание всей организации — тем более такой масштабной, как «Почта России», — и скорее касается проводимых преобразований на уровнях инициации и непосредственного исполнения. Полученные данные многократно уточнялись в неформальных беседах и разговорах с фактическими и быв-

шими сотрудниками и многочисленными коллегами-исследователями. Открытые источники, доступная статистическая информация и нормативные документы послужили одновременно объяснительной рамкой и основой для обсуждавшихся вопросов в ходе интервью, что обеспечило методическую триангуляцию.

Под внутренней валидностью понимается влияние личности исследователя на полевой этап, поэтому среди критериев — рефлексивность по поводу собственной позиции, а также ряд этических требований (предъявляемых как к поведению, так и к использованию полученной информации). Рефлексия и попытки отделить личный опыт от исследовательского фиксировались в полевом дневнике и также многократно уточнялись в рамках различных обсуждений. По этическим соображениям использовались только находящиеся в открытом доступе данные (без привлечения внутренних документов организации), а все имена и должности сотрудников были скрыты в ходе анализа.

Используемые в работе методы не претендуют на репрезентативность и следуют другой исследовательской логике. Тем не менее полученные результаты позволяют рассмотреть устройство и протекание организационных изменений на микроуровне, а также связать их с более широкими контекстами деятельности организации.

Децентрализация, централизация и смена управленческих команд

«Почта России», как и все национальные почтовые операторы мира, характеризуется рядом организационных особенностей, таких как исторически сложившаяся монопольная форма собственности, обязательства по оказанию затратной универсальной услуги почтовой связи (УУПС)⁸ и

⁵ Использовались материалы за 2013–2015 гг. по поисковым запросам «Почта России», «ФГУП» и их комбинациям по центральному и наиболее крупным региональным изданиям (запросы обрабатывались вручную, всего — около 400 статей). Аналогичная работа была проведена для предварительного анализа за 1991–2013 гг. Нижняя граница была обусловлена практически полным отсутствием данных за более ранний промежуток времени, а также очевидным различием в социально-историческом контексте функционирования «Почты России» в советское время.

⁶ Организация Universal Postal Union регулирует оказание почтовых услуг национальными операторами, в него входят 192 страны, в том числе Россия.

⁷ Здесь речь идет о холизме и контекстуальности результатов, а не об их генерализации. Генерализация в принципе не может выступать критерием оценки этнографического исследования.

⁸ УУПС гарантирует: доступность выделенного набора продуктов и услуг повсеместно на территории страны; доставку отправок; а также

сложный поиск компромисса между финансовой успешностью и социальной значимостью. Помимо этого, она также имеет ряд специфических черт — масштаб организации, слабое сцепление частей и локальность их функционирования.

Еще с момента распада СССР в 1991 г. с «Почтой России» постоянно что-то происходило. В результате принятого в 1992 г. приказа № 433 «О структурной перестройке отрасли “Связь” Российской Федерации» отрасль оказалась разделена на почту и электросвязь, что вызвало внутреннюю конкуренцию. Взятый курс на децентрализацию привел к созданию региональных управлений федеральной почтовой связи (УФПС) и учреждений почтовой связи по Москве и Санкт-Петербургу. Созданные УФПС получили право самостоятельно вести хозяйственную деятельность: в каждом регионе «Почта России» обязана была оказывать населению УУПС по устанавливаемым государством тарифам, а по остальным услугам появлялась некоторая свобода действий.

Децентрализованная структура организации порождала множественность принципов управления и задач развития, размывала стандарты оказания услуг и снижала доходы ряда УФПС [Гашкова, 2015]. Формирование ФГУП «Почта России» в 2002 г. должно было в первую очередь решить проблемы контроля и субординации. Важно отметить, что централизация дей-

одинаковый уровень цен и соблюдение минимально определенных стандартов качества на всей территории государства и для всех жителей [Campbell Jr., 2008; Jaag, 2014]. Оказание универсальной услуги как «ключевого элемента формирования отраслевой политики» контролируется Всемирным почтовым союзом, а также локальными государственными регуляторами. В России на сегодняшний день это Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минкомсвязь России). По существующим нормативным требованиям в состав УУПС входят доставка простых и заказных писем, бандеролей, почтовых карточек и секонграмм (отправления для людей с ограниченными способностями зрения). Для других стран набор услуг может отличаться.

ствительно в некоторой степени помогла с ними справиться.

Однако в это время менялась сама почтовая отрасль. По данным Всемирного почтового союза, за период с 2002 по 2012 г. прибыль почтовых операторов от письменной корреспонденции⁹ в среднем снизилась на 8%, а доход от доставки посылок и оказания финансовых услуг повысился на 8,1 и 2% соответственно [Dieke et al., 2013]. В России за аналогичный промежуток времени доля дохода от доставки посылок и логистических услуг в общей структуре доходов почты выросла почти втрое (с 5,2 до 14,2%), а в 3,4 раза увеличился доход от оказания финансовых услуг — с 13,6 до 42,1% (рисунок).

В то же время немецкая Deutsche Post до 80% своей выручки получает от посылок, а большинство стран — членов ЕС — от письменной корреспонденции (до 45–50%) [Universal Postal Union, 2017]. Выручка «Почты России» в основном диверсифицирована по типам услуг, у нее нет четко выделенной «доходной» статьи, которая определяла бы вектор развития организации.

Помимо этого, в попытке ответить на внутренние и внешние вызовы в течение 2002–2013 гг. организация пережила три смены управленческих команд. Каждая стремилась найти баланс между финансовой эффективностью и выполнением социальных обязательств, но способы достижения этой цели различались: идея команды И. Сырцова (2002–2007 гг.) состояла в реструктуризации и работе с брендом; задачами А. Казьмина (2007–2009 гг.) стали финансовый аудит и развитие банковского обслуживания; А. Киселев (2009–2013 гг.) решил вложить ресурсы в тяжелую инфраструктуру (сортировочные центры, авиа- и автоперевозки) и Express Mail Service (Подр. см.: [Гудова, 2016]). Эти инициативы не имели логического завершения и не всегда были комплементарны,

⁹ В перечень письменной корреспонденции входят внутренние и международные: письма (простые и застрахованные), бандероли, мелкие пакеты, открытки.

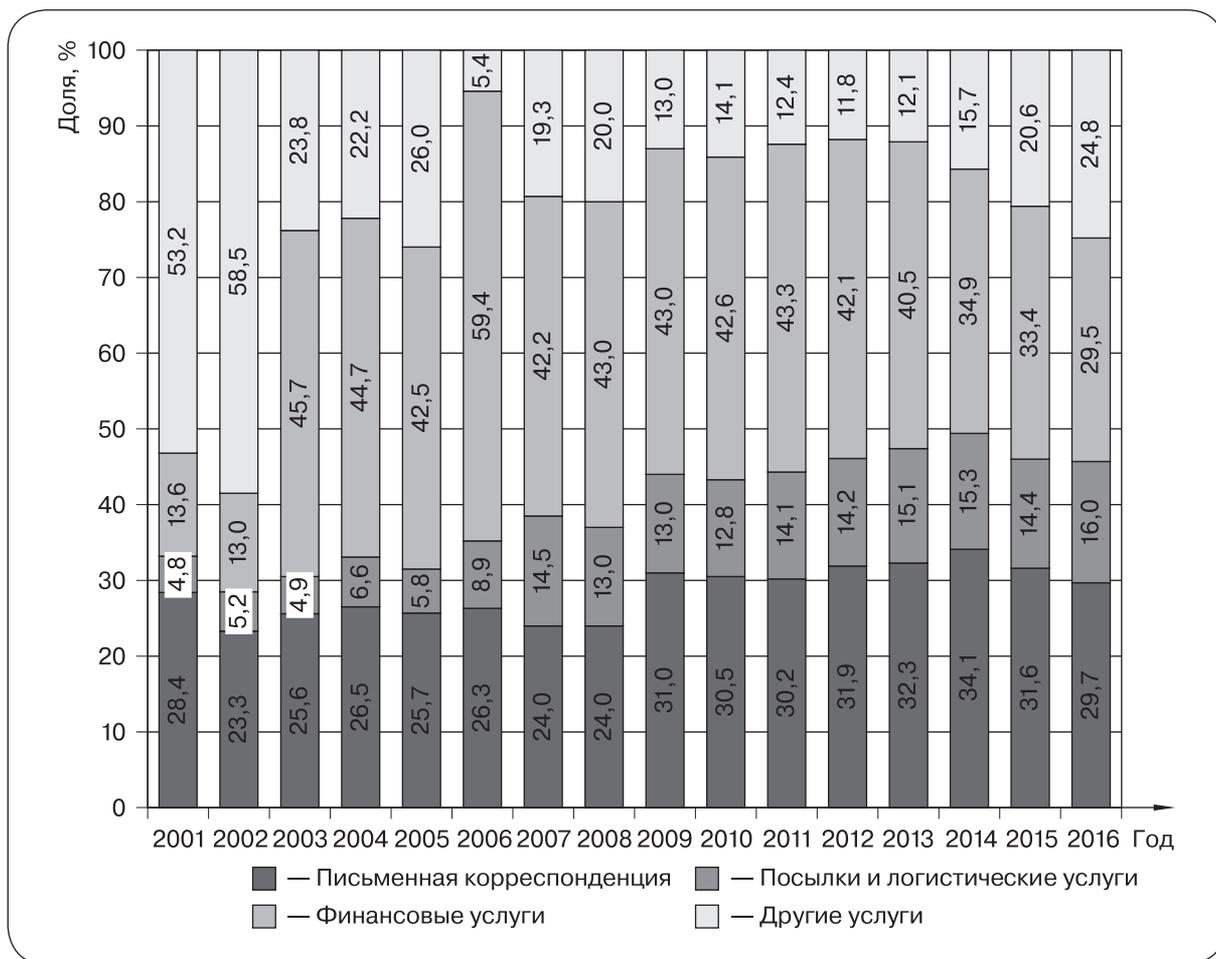


Рисунок. Доходы ФГУП «Почта России» от различных услуг, 2001–2016 гг., % от общего объема

Источник: [Universal Postal Union, 2017].

а их пересечения приводили к новым осложнениям¹⁰.

¹⁰ К примеру, создание почтового банка обсуждалось начиная с 1998 г. по инициативе Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг. Тогда банк не был образован в результате возникших споров по поводу собственников специально создаваемого консорциума трех частных банков во главе с «СБС-Агро». Идею на некоторое время оставили. Повторная попытка рассмотреть вопрос была предпринята в 2007 г., а в качестве «базы» был выбран «Связь-банк». Однако кризис 2008 г. изменил планы. Реализация подобного дорогостоящего и масштабного проекта оказалась непосильной задачей, выделения бюджетных денег добиться не удалось, а перспективы развития стали очень

Каждая команда следовала в своем направлении и, решая собственные внутрен-

сомнительными. «Связь-банк» оказался в трудной финансовой ситуации, и для его «спасения» 98% его акций были выкуплены «Внешэкономбанком», многомиллиардные долги были реструктурированы, а тогдашний руководитель «Почты России» А. Казьмин отправлен в отставку. В очередной раз создание банка стало обсуждаться в 2013–2014 гг. с приходом во ФГУП Д. Страшнова; в качестве базы должен был выступить ПАО «Лето-Банк», находившийся на тот момент в собственности банковской группы ВТБ. В итоге проект был запущен лишь в 2016 г., хотя запрос на расширение набора финансовых услуг сформировался на «Почте России» еще в конце 1990-х гг., а по динамике

ние проблемы, «Почта России» пропустила бум электронной коммерции и международной доставки посылок. Апогеем стал завал в аэропорту Шереметьево в апреле 2013 г., когда на сортировке скопилось более 500 т международных посылок. Это событие явилось формальным поводом для увольнения А. Киселева и приглашения на его должность бывшего гендиректора мобильного оператора связи «TELE2 — Россия» Д. Страшнова (подр. см.: [Гудова, 2016]).

Новая команда во главе с Д. Страшновым не только провела реструктуризацию, но и разработала стратегию развития при содействии Boston Consulting Group (BCG). Основной целью должны были стать прибыльность, коммерческая успешность, снижение убыточности, а в дальнейшей перспективе — акционирование и приватизация, намеченные еще в 2002 г. При этом государство прекращало дотировать убытки от оказания УУПС.

По мнению команды BCG, основной проблемой и причиной неэффективности (которая понималась исключительно в финансовом ключе) стали избыточность и низкая доходность отделений. Для решения предлагалось выстроить сильную вертикаль власти и заменить членов старой почтовой администрации на эффективных управленцев с рынка¹¹. Весь состав заместителей гендиректора был обновлен, основная часть менеджеров формально или де-факто понижена в должностях, а новые сотрудники встроились в организацию уже на совершенно иных условиях труда и его оплаты.

Реорганизация планировалась как последовательный переход от государственных субсидий к собственному заработку, запуску банка, акционированию, реализации концепции развития и изменению законода-

дохода от этой сферы деятельности (рисунок) так же можно заключить, что достаточно большой потенциал развития был упущен.

¹¹ Из выступления разработчиков стратегии развития «Почты России» на мастер-классе BCG на экономическом факультете МГУ (25 марта 2014 г.).

тельной базы. Наивно предполагать, что этот переход мог произойти в настолько крупной организации плавно и быстро. Однако географическая и управленческая удаленность от центра принятия решений (Москвы) осложняла их трансляцию и реализацию, и не всегда виной тому были действия сотрудников на местах. В ряде случаев изменения игнорировали локальный контекст работы отделений и существующее слабое сцепление подразделений.

Масштаб, слабое сцепление и локальность

Непрерывная череда управленческих и структурных перемен, а также множество внешних вызовов дополняются организационными особенностями ФГУП. «Почта России» — масштабная организация, части которой сцеплены слабо или расцеплены вообще, функционируя локально, ориентируясь на микроконтекст.

Масштабность «Почты России» проявляется в следующих характеристиках. Во-первых, это ее фактический размер: штат сотрудников — 350 тыс. человек; крупнейшая сеть, состоящая из 42 тыс. стационарных отделений почтовой связи (ОПС). Во-вторых, это громоздкая структура, которая связывает отделения, работников, материальные объекты. Она насчитывает пять управленческих уровней, хотя на практике (при принятии решений и трансляции информации) их количество может отличаться. За принятие решений отвечают сотрудники центрального аппарата управления в Москве, а за их реализацию на уровне реального взаимодействия с клиентами — сотрудники ОПС в конкретном населенном пункте. В-третьих, это география. Подразделения существуют в различных часовых поясах и на больших расстояниях друг от друга, что наделяет спецификой работу и решение проблем на местах, логистику, интеграцию с транспортной и коммуникационной инфраструктурой. В-четвертых, это охват населения, так как зачастую отделения вообще остаются единственными поставщиками услуг

и объектами инфраструктуры в постепенно мельчающих населенных пунктах¹².

Рассматривая ситуацию, при которой элементы организации взаимосвязаны, но сохраняют обособленность и идентичность, К. Вейк ввел понятие «слабого сцепления» (*loose coupling*) [Weick, 1976]. Когда влияние элементов «скорее внезапное (чем продолжительное), периодическое (а не постоянное), не прямое (а не направленное) и отложенное (а не моментальное)» [Weick, 1982; Orton, Weick, 1990], либо когда элементы реагируют на действия друг друга и способны идентифицировать себя внутри системы [Павлюткин, 2002], речь идет о слабом сцеплении. На практике это может означать, что в организации существует разрыв между элементами структуры, который при этом не является дисфункциональным, а, наоборот, увеличивает ее гибкость и устойчивость к негативным влияниям среды, позволяет сохранять идентичность и контекстуальность [Weick, 1976, р. 4–7]. Для «Почты России» это возможность существовать в условиях централизации без существенной редукции разнообразия. Масштаб организации естественным образом приводит к тому, что она расцепляется в структуре, функциях и по территориально-географическому признаку, фактически превращаясь во множество существующих почт.

Последней специфической особенностью «Почты России» является ее локальность, которую следует понимать как физическое расположение и как укорененность в местном контексте. «Географическая распределенность» (*geographically dispersed organization*) осложняет коммуникацию во времени и пространстве, усиливает иерархию и конфликты, препятствует обмену знаниями. Интенсивность и протекание процесса

¹² По различным оценкам, при существующей плотности населения и нагрузке одного отделения клиентами до 28 тыс. сельских отделений убыточны, однако закрыть их невозможно в силу множества социальных функций, которые они выполняют. Д. Страшнов обозначил это так: «Почта никогда не уходит первой» [Шадрин, 2014].

изменений значительным образом отличаются по уровням иерархии и географии [O'Leary, Mortensen, 2010; Easterby-Smith, Lyles, 2011, р. 676; Gibbs et al., 2015, р. 77]. Почтовые отделения расположены в совершенно разных локациях, со своими графиками, особенностями природы, ритмами жизни и т. д., а некоторые из них настолько удалены, что оказываются в квазиавтономном положении¹³. В подобных условиях речь идет даже не о постепенном просачивании внедряемых идей и распоряжений, а о разных скоростях и способах работы с ними.

Едва ли не более значимой является такая особенность почты, как укорененность. «Почта России» действительно может оставаться единственным объектом инфраструктуры, когда в населенном пункте отсутствует магазин или пункт доступа к Интернету. В малых городах и селах почтальоны хорошо знают жильцов на своих маршрутах, подробности их жизни и отношений. По сравнению с ними сотрудники высоких уровней иерархии вообще не имеют представления о происходящем в конкретных ОПС, поэтому унифицированные распоряжения сверху всегда подстраиваются под локальный контекст непосредственно на местах. Это занимает большое количество времени и усилий и вовлекает значительное число людей на разных ступенях иерархии.

В результате перечисленных особенностей существенным образом затрудняется передача информации и решений. Нововведения внедряются долго, ведь они носят общий характер и нуждаются в корректировке и интерпретации, а изменения опривычиваются за счет своего постоянства. При этом часто не хватает кадров и контроля над исполнением¹⁴, и в принципе причины и направление изменений не всегда ясны.

¹³ Наглядным образом это представлено в фильме А. Кончаловского «Белые ночи почтальона Алексея Тряпицына» (2014 г.).

¹⁴ Это особенно характерно для уровней ОПС, где годовая текучесть кадров может составлять до 23% среди работников основных профессий

Повседневность изменений: две истории внедрения услуг

Как видно из представленного описания, с момента учреждения в 2002 г. ФГУП «Почта России» имело различные цели, представленные постоянно сменяющимися командами. Внешние события и кризисы усиливались непрерывающимся потоком внутренних проблем, что затрудняет выделение каких-либо этапов и стадий «замораживания» или жизненного цикла — разбивка по периодам работы команд не позволяет оценить отдачу от инициатив и разграничить проекты, а временные границы установить еще труднее, поскольку организация не живет в едином времени. Разделение процесса/содержания изменений не имеет смысла ввиду специфической для почты локальности. Разграничение эволюционного/революционного характера изменений также не продуктивно, поскольку непрерывающаяся эволюция в деятельности многочисленных ОПС происходит одновременно с революцией в управлении, а многие из тех сотрудников отделений, с кем удалось пообщаться, в принципе особых перемен со сменой руководства в Москве не заметили.

Линейность и последовательность разворачивающихся изменений в «Почте России» более чем неочевидны. Если к организации применяется логика изменений — переходов между различными состояниями (сущностный подход), то наблюдатель вообще может усомниться в рациональности и функциональности ее действий¹⁵. Зачем, например, сначала наделять независимостью, а потом заново стягивать под контроль центра региональные подразделения? Зачем тратить огромные ресурсы и время на от-

(почтальонов, операторов и сортировщиков) [Минкомсвязь, 2016].

¹⁵ Ван де Вен и Пул также указывают на то, что ни в одном из представленных ими подходов время не является линейным: в жизненном цикле и эволюции оно циклично, а в телеологическом и диалектическом подходах основано на событийности и нарративе [Poole, Van de Ven, 2004].

работку отдельных маршрутов корреспонденции без оптимизации всей сети?¹⁶

Одним из подходов, который следует процессуальной логике изменений и позволяет справиться с подобными теоретическими и содержательными трудностями сочетания микро- и макроуровней, является нарративный подход Б. Чарнявски [Czarniawska, 1997]. В его рамках анализ институционального контекста осуществляется посредством индивидуальных нарративов сотрудников¹⁷.

В своем анализе трансформации шведского государственного сектора Б. Чарнявска утверждает, что организационные изменения драматичны и подобны «сериалам», у которых нет структуры, они лишь связывают отдельные эпизоды. Актеры и сценаристы могут меняться, но действие неумолимо развивается, подстраиваясь под новые требования внешней среды. «Сериалы» не обязательно предполагают логическую и событийную развязку, в том числе и потому, что ряд проблем организации неразрешим [Czarniawska, 1997, p. 79]. Чарнявска пытается примирить нововведения с неизбежными повторениями, ведь любой удачный «сериал» балансирует между порядком и новизной, схемой и инновациями [Czarniawska, 1997, p. 119–120]. Эти компоненты не чередуются по этапам, они все время подвижны и сочетаются друг с другом, что удачным образом позволяет решить описанные выше проблемы

¹⁶ Хотя, безусловно, следует отметить, что подобные сломы и столкновения можно рассматривать как конфликт институциональных логик эффективности и легитимности или как институционализацию нерациональных элементов, что характерно для нового и старого институционализма соответственно.

¹⁷ Б. Чарнявска является представителем «скандинавского институционализма». Для него важны и логика последовательности, и логика соответствия, событийности. Предполагается, что любые практики, структуры и идеи не просто копируются или подстраиваются под новые обстоятельства, они — контекстуализируются. Множественные и переменчивые взгляды сотрудников и их действия продукты социального конструирования [Czarniawska, Sevón, 1996].

теоретического осмысления изменений в случае с «Почтой России».

Так, в качестве эпизодов «сериала» об организационных изменениях в настоящем исследовании приведены две истории о внедрении новых почтовых услуг.

Первая история была рассказана интервьюеру (И) начальником бригады водителей (В) в одной из экспедиций в малые города¹⁸:

В: Одно время ставили все по деревням ПКД. Знаете ПКД? Пункт коллективного доступа к Интернету. Ставили мебель, компьютер.

И: Да, и сейчас стоят.

В: И не работают. В Интернет чтоб выйти за деньги и все. Я раньше говорил, ну без толку, зачем? Москва, они [руководство] думают, что везде так же хорошо, как и в Москве, так и везде. Но представляет деревню? Ну вот (поселение N). Там человек 60 пенсионеров, и там поставили. Зачем Интернет пенсионерам? Не надо он им совершенно. Довод, я тут с одной спорил: «Приедут дачники». Дачники приедут со своим ноутбуком или смартфоном. Ну и в итоге все теперь, снимают, а сколько денег положили. Где был тот менеджер, думал чем? Я понимаю, поставить, может, в каком-то, ну в М или в К, там уже городского типа поселок, а в деревне, где живет человек 40? Там зачем было ставить, платить за это деньги, обучать? И все это провалилось теперь. Вот тоже, деньги потратили, а незачем.

Для понимания этой истории требуются некоторые пояснения. Федеральный закон РФ (от 7 июля 2003 г. № 126-ФЗ) «О связи» был ориентирован в том числе на демократичный и равный доступ к услугам, который национальные операторы обеспечивали исторически. Важную роль играла упомянутая УУПС, которую государство компенсировало вплоть до 2013 г., когда команда Д. Страшнова отказалась от дотаций.

Одной из обязанностей «Почты России» в рамках УУПС стало обеспечение доступа к Интернету в населенных пунктах с чи-

сленностью от 500 человек при помощи Пунктов коллективного доступа (ПКД), установка которых началась в конце 2014 — начале 2015 г. За счет проведения Интернета по медным проводам, установки компьютеров и организации рабочих мест в отделениях государство планировало снизить уровень цифрового неравенства населения. Однако в конце 2016 г. программе пришлось закрыть из-за высоких затрат и низкой популярности ПКД у населения. Министр связи Н. Никифоров на Сочинском международном инвестиционном форуме заявил, что приоритетами остаются таксофоны и оптоволоконное интернет-соединение, а на ПКД у государства денег больше нет [Ведомости, 2016]. Из 20 тыс. установленных в рамках государственного распоряжения ПКД на почте реализованы 15 тыс. Их закрытие произошло практически незамеченным, как и открытие.

Б. Чарнявска подчеркивает, что при изменениях в организациях публичного сектора роль лидера — заставить аудиторию и остальных участников поверить в иллюзию контроля, убедить их, что неопределенность больше не страшна. Этот контроль не обязательно реален, он может быть и имитацией, которая обнаруживается только в случае, если изменения провалились. В такой ситуации лучшими лидерами изменений (или, по крайней мере, участниками) являются бюрократы [Czarniawska, 1997].

История о ПКД — об имитации контроля, когда государство решает обеспечить населению доступ к Интернету, привлекает для этого «Почту России», но благие намерения терпят крах [Скотт, 2005]. Д. Скотт указывает, что одной из причин провала высокоmodernистских проектов является административное рвение, которое здесь присутствует в явной форме: есть закон (надо выполнять) и деньги (надо тратить и отчитаться), возникает установка на проведение Интернета еще не осознавшим свои скрытые потребности пользователям. Все делается оперативно и по точным расчетам — поставляется новая техника, прокладываются кабели. А в ито-

¹⁸ Об использовании историй для анализа организаций см.: [Гудова, 2017].

ге получается, что кабель приходит в деревню на 40–60 жителей, а не в город с численностью населения от 500 человек.

Количество жителей всегда влияет на возможный трафик ПКД или его востребованность. Ключевой вопрос рассказчика: зачем пенсионерам Интернет, ведь в малочисленных поселениях нет потенциальных пользователей, а жители общаются вживую. Отрыв бюрократических решений от жизненных реалий и локального контекста — «Где был тот менеджер, думал чем?» — лишает решения гибкости и разумности. Возможные дачники также не реабилитируют этот «провал», поскольку у них другие практики, ноутбук и смартфон, им не требуется государственно-почтовый Интернет.

В этой истории главной задачей «Почты России» как обобщенного лидера-бюрократа является поддержание иллюзии контроля: «Интернет будет, и от этого все выиграют». Но никто не пользуется услугой, деньги потрачены зря, поэтому вместе с нововведением «проваливается» и иллюзия, ведь «они [руководители] думают, что везде так же хорошо, как и в Москве, так и везде. Но представляете деревню?». Изменения масштабны и претенциозны, но совершенно не обоснованы, по мнению сотрудников («Я раньше говорил, ну без толку, зачем?»). И в данном случае речь идет не о сопротивлении новому, а о несоответствии макроуровневых задач и микроуровневой реализации. Здесь снова проявляются масштабность, слабая сцепленность и локальность «Почты России».

Вторая история — о бывшей сотруднице по работе с регионами в Аппарате управления в Москве (А), которая сравнивала внедрение новых услуг после прихода Д. Страшнова и свой предыдущий опыт:

А: А IP-телефония? Народ рыдал в 2004 году. Хотели гордо рапортовать перед Министерством, какие мы замечательные и как все внедрили, и это было как-то сурово, что все должны были в сжатые сроки позвонить и отчитаться. И вот начали ставить это оборудование в Т [поселение]. Наши гаврики в 40 градусов

мороза лезут на какую-то хибару установить антенну, а рядом стоит стойбище Е [представителей местной народности], которые философски наблюдают за их телодвижениями и покачиваются, как пингвины... А эти там уже голову ломают, как позвонить, как отчитаться, иначе N [руководитель] будет в ярости... Все равно каким-то чудом запускают все, оно срабатывает, отзваниваются. После чего спускаются с крыши и говорят:

— Товарищи Е, мы установили вам IP-телефонию, пользуйтесь, звоните!

После этого, во-первых, они понимают, почему Е покачиваются — потому что они все пьяные, всем стойбищем. А во-вторых, те им говорят:

— А нам некому звонить.

— Ну как некому? Другьям, знакомым, родственникам?

— Так у нас все здесь. У нас там никого. Нам звонить не надо, мы дойти друг до друга можем.

Вот зачем вот это было, ради чего? Ради того чтобы пьяное стойбище Е им сказало «Нам не надо, спасибо!»? И таких историй миллион.

Ситуация аналогична первой истории: государственные распоряжения спускаются на уровень реализации без рефлексивного осмысления¹⁹. В обеих историях коммуникация между Москвой и отделениями существует формально — сообщения передаются, но нет взаимодействий, совместного конструирования значений («Я раньше говорил, ну без толку, зачем?»). Коммуникация в принципе становится односторонним процессом, где сотрудникам основного производства кажется, что их не слышат и не понимают, а управленцам — что их не слушают и не хотят понимать.

Организационные изменения вступают в противоречие с опытом и знанием сотрудников, когда привычный порядок вещей перестает работать, а новые способы еще не сформированы. Нововведения могут отрицаться или их можно критиковать за

¹⁹ Похожая оторванность от локального контекста была и у проекта «КиберПочт@» [Минкомсвязь, 2001].

недальновидность («*Все провалилось, а сколько денег было потрачено*», «*Вот зачем вот это было, ради чего?*»), отпор может давать и внешняя среда («*Нам звонить не надо*»). Однако нередко нововведениям приходится следовать, пусть и формально, поскольку они подкреплены властью и различными видами дистанции между сотрудниками.

Географическая и иерархическая дистанция между Аппаратом управления в Москве и ОПС формализует коммуникацию и делегирует работу по осмыслению проектов на более низкие уровни. Управленческая власть — у тех, кто владеет унифицированным знанием и занимает экспертную позицию. Однако та же географическая дистанция наделяет определенной властью и носителей локального знания — рядовых сотрудников отделений. Они могут предлагать свои интерпретации распоряжений сверху или вступать в открытую конфронтацию хотя бы потому, что порой их просто нечем заменить. Услуга разрабатывается и спускается сверху, а на уровне реализации одновременно происходят: обучение (очное и дистанционное по высылаемым материалам, в зависимости от услуги), попытки перевести и подстроить требования под контекст, критика и отрицание. Пока в отделение «Почты России» приходят кабельные технологии или IP-телефония, технология может устареть, а институциональный контекст к этому времени уже меняется. В результате организация существует как будто в разных временных срезах — отличаются и темп, и масштабы, и содержание изменений.

Следует уточнить, что обычная фирма имеет возможность управлять сегментом потребления своей продукции (например, она может сузить класс потребителей, повысив цену). «Почта России» работает со всем населением, что в том числе определяется принципами универсальной услуги, она ориентирована на предоставление демократичного и равного доступа. В этом смысле процессы, протекающие в организации (в частности, нисходящие изменения), на локальном уровне всегда сталкиваются с культурным и социальным контекстом.

Чем же в данном случае полезно процессуальное понимание изменений? Оно действительно позволяет связать макроконтекст функционирования с микропрактиками ее участников, разобраться в особенностях реализации решений. Перед нами — не просто последовательное движение к информационному равенству и ответ на внешние вызовы, а «живая картина» с различными по скорости, направлению и смыслу действиями вовлеченных участников, показывающая, как изменения «делаются» и «делают» организацию на разных уровнях.

Заключение

В данной работе рассмотрены причины возникновения и предпосылки понимания организационных изменений как перехода организации между различными состояниями (стадии, этапы, континуумы и противопоставления) и процесса организывания, который предваряет и делает возможным само существование организации. Выбор исследователя может исходить из теории, но нередко диктуется спецификой исследуемого объекта. Предложенный нарративный подход Б. Чарнявски относится к процессуальному пониманию изменений и рассматривает их институциональный контекст через нарративы участников.

ФГУП «Почта России» имеет целый ряд особенностей, связанных с отраслью, монопольной формой собственности, стратегическими интересами государства, оказанием целого ряда услуг, в том числе универсальной услуги почтовой связи. Эти особенности накладываются на крайне насыщенную событиями историю существования организации, как предшествующую моменту ее учреждения в 2002 г., так и последующую. Она успела испытать на себе трудности децентрализации и издержки централизации, сменить несколько управляющих команд, столкнуться с вызовами для всей индустрии — и это все в течение крайне непродолжительного промежутка времени длиной в 17 лет. К тому

же масштаб организации, необходимость ослаблять связанность ее элементов и подстраивать деятельность к требованиям локального контекста — все это находит отражение в разной скорости, логике и направлении внедрения нововведений.

Если рассматривать происходящее с «Почтой России» как запланированную последовательность действий по улучшению работы, то границы стадий будут нечеткими, а многие события и действия участников покажутся нарушениями функциональности. Однако если выбрать в качестве объяснительной базы процессуаль-

ный подход, то становится очевидным, что изменения в ней представляют собой суть организационной деятельности «Почты России» в последние годы.

В некотором смысле именно постоянные попытки определить и пересобрать себя и делают существование «Почты России» возможным, ведь статичность — тревожный признак. В конце концов, как метко выразилась Королева в известном произведении Л. Кэрролла, «нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!».

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Андреева Т. Е. 2004. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (2): 33–50.
- Андреева Т. Е. 2006. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные. *Российский журнал менеджмента* 4 (2): 25–48.
- Ведомости. 2016. Минкомсвязи планирует закрыть большинство пунктов коллективного доступа в интернет. *Ведомости* (27 октября). [Электронный ресурс]. <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/10/25/662227-zakrit-dostupa-internet> (дата обращения: 25.06.2019).
- Гашкова О. С. 2015. Структура управления почтовой связи в России в 1991–2010 гг. *Вестник Томского государственного университета* (397): 114–118.
- Гудова Е. А. 2016. Реформа национального почтового оператора «Почты России». В кн.: Барсукова С. Ю. (отв. ред.) *Реформы в России в 2000-е годы: от законодательства к практикам*, 177–213. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ.
- Гудова Е. А. 2017. Драматичная, неуправляемая и повествующая: организация сквозь призму нарративного анализа. *Журнал социологии и социальной антропологии* 20 (3): 50–73.
- Гудова Е., Нефедова А. 2016. Железнодорожный терминал. «Жизнь — это ожидание», или Московский вокзал глазами скучающего пассажира. *Laboratorium: журнал социальных исследований* 8 (2): 120–138.
- Димаджио П., Пауэлл У. 2010. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях. Пер. с англ. *Экономическая социология* 11 (1): 34–56.
- Мейер Дж., Роуэн Б. 2011. Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал. Пер. с англ. *Экономическая социология* 12 (1): 43–67.
- Минкомсвязь. 2001. Что такое КиберПочт@?... *Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации*. [Электронный ресурс]. <https://digital.gov.ru/ru/events/118/> (дата обращения: 25.06.2019).
- Минкомсвязь. 2016. Доклад о финансово-хозяйственной деятельности федерального государственного унитарного предприятия «Почта России» за 2015 г. *Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации*. [Электронный ресурс]. <http://minsvyaz.ru/ru/documents/5215/> (дата обращения: 25.06.2019).

- Олдрич Х. 2005. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях. Пер. с англ. *Экономическая социология* 6 (4): 39–53.
- Павлюткин И. В. 2002. «Дилемма университетов» на пути к рынку. Что может сказать «новый институционализм» о поведении образовательной организации? (комментарий к статье: Б. Чарнявска, К. Генелль «В поход за покупками? Университеты на пути к рынку»). В: *Экономика университета: институты и организации*. Сб. переводных статей с комментариями. Под науч. ред. М. В. Семенович. М.: Издательский Дом ГУ ВШЭ.
- Скотт Д. 2005. *Благими намерениями государства. Почему и как проваливались проекты улучшения условий человеческой жизни*. (Пер. с англ.). М.: Университетская книга.
- Скотт Р. 2007. Конкурирующие логики в здравоохранении: профессиональная, государственная и менеджериальная. Пер. с англ. *Экономическая социология* 8 (1): 27–44.
- Хэннан М., Фримен Д. 2013. Популяционная экология организаций. Пер. с англ. *Экономическая социология* 14 (2): 42–72.
- Шадрина Т. 2014. Сам себе на посылках. Глава «Почты России» Дмитрий Страшнов о новом расписании почтовых отделений и интернет-письмах. *Российская газета* 6563 (291).
- Широкова Г. В. 2003. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (3): 76–95.
- Широкова Г. В. 2009. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. СПб.: Высшая школа менеджмента.
- Широкова Г. В., Березинец И. В., Шаталов А. И. 2009. Влияние организационных изменений на рост фирмы. *Научные доклады СПб.*: Центр предпринимательства ВШМ СПбГУ.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Adler P. S. (ed). 2009. *The Oxford handbook of sociology and organization studies: Classical foundations*. Oxford Handbooks.
- Aldrich H. E. 2008. *Organizations and Environments*. Stanford University Press: Stanford.
- Bantz C. R. 1989. Organizing and the social psychology of organizing. *Communication Studies* 40 (4): 231–240.
- Barnett W. P., Carroll G. R. 1995. Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology* 21: 217–236.
- Bartunek J. M., Moch M. K. 1987. First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *The Journal of Applied Behavioral Science* 23 (4): 483–500.
- Burnes B. 2004. Emergent change and planned change — competitors or allies?: The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management* 24 (9): 886–902.
- Campbell Jr. J. I. 2008. Universal service obligation: History and development of laws relating to the provision of universal postal services. *Study on Universal Postal Service and the Postal Monopoly*. George Mason University.
- Coghlan D. 2017. How might we learn about the philosophy of ODC research from 24 volumes of ROCD? An invitation to interiority. In: A. B. Shani, D. A. Noumair (eds). *Research in Organizational Change and Development, Vol. 25*; 335–361. Emerald Publishing Limited: Bingley.
- Cummings S., Bridgman T., Brown K. G. 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations* 69 (1): 33–60.
- Cunliffe A. L., Luhman J. T., Boje D. M. 2004. Narrative temporality: Implications for organizational research. *Organization Studies* 25 (2): 261–286.
- Czarniawska B., Sevón G. (eds.). 1996. *Translating Organizational Change*. Walter de Gruyter: Berlin.
- Czarniawska B. 1997. *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. University of Chicago Press: Chicago.

- Crozier M. 2010. *The Bureaucratic Phenomenon*. Transactions Publishers: New Brunswick and London.
- Dieke A.K., Bender C., Campbell Jr. J.I., Cohen R.H., Müller C., Niederprüm A., de Strel A., Thiele S., Zanker C. 2013. *Main Developments in the Postal Sector (2010–2013)*. Bad Honnef: WIK Consulting.
- Dobbin F. 2009. How Durkheim's theory of meaning-making influenced organizational sociology. In: P.S. Adler (ed.). *Oxford Handbook of Sociology and Organizational Studies, Oxford Handbooks*; 200–222. Oxford University Press: Oxford.
- Dunphy D. 1996. Organizational change in corporate settings. *Human Relations* 49 (5): 541–552.
- Easterby-Smith M., Lyles M.A. 2011. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. John Wiley & Sons: Hoboken.
- Feldman M.S. 2000. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science* 11 (6): 611–629.
- Gibbs J.L., Eisenberg J., Rozaidi N.A., Gryaznova A. 2015. The “megapozitiv” role of enterprise social media in enabling cross-boundary communication in a distributed Russian organization. *American Behavioral Scientist* 59 (1): 75–102.
- Gouldner A.W. 1954. *Patterns of Industrial Bureaucracy: A Case Study of Modern Factory Administration*. The Free Press: N.Y.
- Heckscher C. Parsons as an organization theorist. 2009. In: P.S. Adler (ed.). *Oxford Handbook of Sociology and Organizational Studies, Oxford Handbooks*; 607–633. Oxford University Press: Oxford.
- Helin J., Hernes T., Hjorth D., Holt R. 2014. Process is how process does. In: J. Helin, T. Hernes, D. Hjorth, R. Holt (eds). *The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies*, 1–16. Oxford University Press: N.Y.
- Hendry C. 1996. Understanding and creating whole organizational change through learning theory. *Human Relations* 49 (5): 621–641.
- Hernes T. 2008. *Understanding Organization as Process: Theory for a Tangled World*. Routledge: Abingdon.
- Hernes T., Maitlis S. 2010. Process, sensemaking, and organizing: An introduction. In: T. Hernes, S. Maitlis (eds). *Process, Sensemaking, and Organizing*; 27–37. Oxford University Press: N.Y.
- Hernes T., Weik E. 2007. Organization as process: Drawing a line between endogenous and exogenous views. *Scandinavian Journal of Management* 23 (3): 251–264.
- Huber G.P., Sutcliffe K.M., Miller C.C., Glick W.H. 1993. Understanding and predicting organizational change. In: G.P. Huber, W.H. Glick (eds). *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*; 215–265. Oxford University Press: N.Y.
- Jaag C. 2014. Postal-sector policy: From monopoly to regulated competition and beyond. *Utilities Policy* 31: 266–277.
- Langley A., Tsukas H. (eds). 2017. *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. SAGE: London.
- Lewin K. 1947. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations* 1 (1): 5–41.
- Linstead S. 2014. Henri Bergson (1859–1941). In: J. Helin, T. Hernes, D. Hjorth, R. Holt (eds). *The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies*, 218–235. Oxford University Press: Oxford.
- Maes G., Van Hootegem G. 2011. Toward a dynamic description of the attributes of organizational change. In: A.B. (Rami) Shani, R.W. Woodman, W.A. Pasmore (eds). *Research in Organizational Change and Development, Vol. 19*; 191–231. Emerald Group Publishing Limited: Bingley.
- March J.G. 1981. Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly* 26 (4): 563–577.
- March J.G. 1994. *Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. Simon and Schuster: N.Y.
- Michaels M. 2001. *The Quest for Fitness: A rational exploration into the new science of organization*. iUniverse.
- Mintzberg H. 1994. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review* 72: 107–114.

- Mohr L.B. 1982. *Explaining Organizational Behavior*. Jossey-Bass: San Francisco.
- O'Leary M.B., Mortensen M. 2010. Go (Con) figure: Subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organization Science* 21 (1): 115–131.
- Orlikowski W.J. 1996. Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research* 7 (1): 63–92.
- Orton J.D., Weick K.E. 1990. Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review* 15 (2): 203–223.
- Pfeffer J., Salancik G.R. 2003. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press: Redwood.
- Poole M.S., Van de Ven A.H., Dooley K., Holmes M.E. 2000. *Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research*. Oxford: Oxford University Press.
- Poole M.S., Van de Ven A.H. 2004. Theories of organizational change and innovation processes. In: M.S. Poole, A.H. Van de Ven (eds). *Handbook of Organizational Change and Innovation*; 374–397. Oxford University Press: N.Y.
- Powell T.C. 2014. William James (1842–1910). In: J. Helin, T. Hernes, D. Hjorth, R. Holt (eds). *The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies*; 166–184. Oxford University Press: N.Y.
- Rouleau L., de Rond M., Musca G. 2014. From the ethnographic turn to new forms of organizational ethnography. *Journal of Organizational Ethnography* 3 (1): 2–9.
- Scott W.R. 2004. Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology* 30 (1): 1–21.
- Seidl D. 2009. Book review: Tor Hernes understanding organization as process: Theory for a tangled world. Routledge: London and New York 2008. *Organization Studies* 30 (1): 124–128.
- Selznick P. 1943. An approach to a theory of bureaucracy. *American Sociological Review* 8 (1): 47–54.
- Struckman C.K., Yammarino F.J. 2003. Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors. In: R. Woodman, W. Pasmore, A.B. Shani (eds). *Research in Organizational Change and Development, Vol. 14*; 1–50. Emerald: Bingley.
- Tsoukas H., Chia R. 2002. On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13 (5): 567–582.
- Universal Postal Union, 2017. *Postal statistics*. [Electronic Resource]. <http://www.upu.int/en/resources/postal-statistics/about-postal-statistics.html> (accessed: 25.06.2019).
- Van de Ven A.H. 1992. Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal* (13): 169–188.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review* 20 (3): 510–540.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. 2005. Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies* 26 (9): 1377–1404.
- Weick K.E. 1976. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* 21 (1): 1–19.
- Weick K.E. 1979. *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Addison-Wesley: N.Y.
- Weick K.E. 1982. Management of organizational change among loosely coupled elements. In: P.S. Goodman (ed.). *Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research, and Practice*. Jossey-Bass: San Francisco, 375–408.
- 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*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Weick K.E. 2000. Emergent change as a universal in organizations. In: M. Beer, N. Nohria (eds). *Breaking the Code of Change*; 223–241. Harvard Business School Press: Boston.
- Weick K.E. 2010. Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies* 47 (3): 537–550.
- Yanow D. 2012. Organizational ethnography between toolbox and world-making. *Journal of Organizational Ethnography* 1 (1): 31–42.
- Ybema S., Yanow D., Wels H., Kamsteeg F.H.

2009. *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. Sage Publications: New Delhi.

Translation of references in Russian into English

- Andreeva T. E. 2004. Organizational change: A comparative analysis of some basic theoretic concepts. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya Menedzhment* (2): 33–50. (In Russian)
- Andreeva T. E. 2006. Human resources management during organizational change in Russian companies: Frequently used and efficient practices. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* 4 (2): 25–48. (In Russian)
- Vedomosti. 2016. The Ministry of Communications and Mass Media plans to close most of the public Internet access points. *Vedomosti* (October, 27). [Electronic resource]. <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/10/25/662227-zakrit-dostupa-internet> (accessed: 25.06.2019). (In Russian)
- Gashkova O. S. 2015. The management structure of post service in Russia in 1991–2010. *Vestnik Tomskogo Gosudatsrvennogo Universiteta* (397): 114–118. (In Russian)
- Gudova E. A. 2016. Reforms of national postal operator «Russian Post». In.: Barsukova S. (ed.) *Reforms in Russia in 2000-s: from Laws toward Practices*, 177–213. Moscow: HSE Publishing House. (In Russian)
- Gudova E. A. 2017. Dramatic, unmanaged and storytelling: organizations through narrative analysis. *Zhurnal sotsiologii i sotsialnoy antropologii* 20 (3): 50–73. (In Russian)
- Gudova E., Nefedova A. 2016. “Life Is Waiting,” or a Moscow Railway Station through the Eyes of a Bored Passenger. *Laboratorium: zhurnal social'nyh issledovanij* 8 (2): 120–138. (In Russian)
- DiMaggio P., Powell W. W. 2010. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Ekonomicheskaya Sotsiologiya* 11 (1): 34–56. (In Russian)
- Meyer J. W., Rowan B. 2011. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *Ekonomicheskaya Sotsiologiya* 12 (1): 43–67. (In Russian)
- Ministry of Communications. 2001. What is CyberPost? *Ministry of Digital Development, Communications and Mass Communications of Russian Federation*. [Electronic resource]. <https://digital.gov.ru/ru/events/118/> (accessed: 25.06.2019). (In Russian)
- Ministry of Communications. 2016. Report on financial and economic activities of the federal state unitary enterprise “Russian Post” for 2015. *Ministry of Digital Development, Communications and Mass Communications of the Russian Federation*. [Electronic resource]. <http://minsvyaz.ru/ru/documents/5215/> (accessed: 25.06.2019). (In Russian)
- Aldrich H. 2005. Entrepreneurial strategies in new organizational populations. *Ekonomicheskaya Sotsiologiya* 6 (4): 39–53. (In Russian)
- Pavlyutkin I. V. 2002. “Dilemma of universities” on the way to the market. What can the “new institutionalism” say about the behavior of an educational organization? (comments on B. Czarniawska, K. Genell “Gone shopping? Universities on their way to the market”). In: M. V. Semenova (ed.). *University Economics: Institutes and Organizations. Collection of translated articles*. Moscow: HSE Publishing House. (In Russian)
- Scott J. 2005. *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. Moscow: Universitetskaya Kniga. (In Russian)
- Scott R. 2007. Competing logics in healthcare: Professional, state and managerial. *Ekonomicheskaya Sotsiologiya* 8 (1): 27–44. (In Russian)
- Hannan M. T. T, Freeman J. 2013. The population ecology of organizations (translation). *Ekonomicheskaya Sotsiologiya* 14 (2): 42–72. (In Russian)
- Shadrina, T., 2014. With parcels on his own. Russian Post CEO Dmitry Strashnov talks about new postal office schedule and mail in the Internet. *Rossiyskaya Gazeta* 6563 (291). (In Russian)
- Shirokova G. V. 2003 Approaches to organizational changes in Russian companies. *Vestnik*

Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya Menedzhment (3): 76–95. (In Russian)
Shirokova G.V. 2009. *Change Management in Russian Companies: Textbook*. St.Petersburg: Publishing House SPbU. (In Russian)

Shirokova G.V., Berezinets I.V., Shatalov A.I. 2009. *Influence of Organizational Change on Firm Growth*. St.Petersburg: Center for entrepreneurship GSOM SPbU. (In Russian)

*Статья поступила в редакцию
28 февраля 2019 г.
Принята к публикации
2 июля 2019 г.*

Processual Approach toward Organizational Change: A Case of “Russian Post”

Elena A. Gudova

Laboratory for Studies in Economic Sociology, National Research University Higher School of Economics, Russia

Organization studies suggest a variety of approaches to organizational change. The majority of them considers change as a transition between various stances of an entity in two periods of time. In contrast, a processual approach views change as a process that literally predates and enables existence of the organization. This perspective provides a researcher with more fruitful data of interconnections between macro-level innovations and their implementations in employee micro-practices. Based on empirical data collected with organizational ethnography at FSUE “Russian Post” I illustrate how different by speed and content were simultaneous changes in the institutional context and daily work of the post offices. An introduction of IP-telephony and installation of Internet access points show that attempts to distinguish clear stages of change rather characterize organization as dysfunctional and irrational. At the same time, a processual lens overcomes these theoretical limitations.

Keywords: organizational change, organizing, “Russian Post”, processual approach, organization studies.

JEL: L87, M1, Z13.

For citation: Gudova E.A. 2019. Processual approach toward organizational change: A case of FSUE “Russian Post”. *Russian Management Journal* 17 (2): 251–272.

Initial Submission: February 28, 2019

Final Version Accepted: July 2, 2019