

# Сопротивление цифровой трансформации компании: роль социального капитала. Часть 1

К.А. БАГРАТИОНИ<sup>I</sup>, О.С. Волков<sup>II</sup>, А.Г. Прилипко<sup>III</sup>, С.А. УРВАЧЕВ<sup>IV</sup>

<sup>I</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия

<sup>II</sup> Индивидуальный предприниматель, г. Нижний Новгород, Россия

<sup>III</sup> Федеральное государственное учреждение «Федеральный научный центр Научно-исследовательский институт системных исследований Российской академии наук», г. Москва, Россия

<sup>IV</sup> Филиал ПАО «Россети Московский регион» – Северные электрические сети, г. Москва, Россия

**Аннотация.** В статье описывается проект цифровой трансформации компании – переход крупного логистического оператора к бизнес-модели на базе платформы. Компания – российский поставщик транспортных услуг – обратилась к цифровым технологиям в попытке повысить свою эффективность и отвоевать большую долю рынка. Крупные региональные подразделения компании, работая на огромной территории России, привыкли к очень высокой степени свободы в ведении бизнеса. Менеджеры установили тесные связи с индивидуальными перевозчиками, которые теперь вынуждены были соблюдать единые для всей компании стандарты рабочего процесса, продиктованные новой информационной системой. Формулируется вывод о том, что в случаях глубоких организационных изменений, таких как переход к бизнес-модели на базе платформы, неизбежным будет уничтожение социального капитала отдельных менеджеров, связанного с прежними процедурами. Следовательно, сопротивление изменениям объясняется потерей социального капитала, который компания не может восстановить.

**Ключевые слова:** *цифровая трансформация, цифровые платформы, инновации, организационные изменения; социальный капитал.*

**DOI:** 10.14357/20790279220102

## Введение

Развитие цифровых технологий привело к появлению платформ, которые выступают в качестве транзакционного хаба между поставщиками и клиентами [1,2] и превращают управление транзакциями в успешную бизнес-модель. Платформенные решения привлекали внимание исследователей с самого начала нового тысячелетия [3,4], когда они переместились в центр новой экономики [5,6]. Такие как AirBnB или Uber [7,8], побудили компании отказаться от устоявшихся методов ведения бизнеса и преобразоваться в платформы<sup>1</sup>. Однако фундаментальные сдвиги в бизнес-логике организаций требуют переориентации множества агентов, дей-

<sup>1</sup> На момент проведения настоящего исследования не существует единого определения цифровых платформ [13,14]. Существует множество типов платформ, и в зависимости от области, в рамках которой они изучаются, можно найти различные подходы к определению [14].

ствующих внутри фирмы и ее экосистемы, включая клиентов, поставщиков и сторонних разработчиков.

Процессы изменений такого характера требуют не только оптимизации и унификации бизнес-процессов, но и переформатирования образа мышления сотрудников и руководителей [9], а столь глубокие организационные изменения ранее определялись как основная причина сопротивления со стороны персонала [10,11].

В настоящей статье описывается процесс трансформации социального капитала менеджеров и управления их сопротивлением, которые были вызваны переходом организации к бизнес-модели на базе платформы. Компания – российский поставщик транспортных услуг – обратилась к цифровым технологиям в попытке повысить свою эффективность и отвоевать боль-

шую долю рынка. У фирмы были крупные региональные подразделения по всей России, и многие из них привыкли к очень высокой степени свободы в ведении своего бизнеса. Менеджеры установили преференциальные контакты с индивидуальными перевозчиками, которые теперь должны были следовать общеорганизационным правилам, продиктованным новой информационной системой, и эти тесные личные связи теперь стали предметом пристального внимания руководства. Ранее, способ ведения бизнеса в регионах не имел большого значения для центрального офиса, поскольку финансовые результаты были удовлетворительными.

Авторы анализируют кейсы с позиций теории социального капитала Пьера Бурдьё (1930–2002). Его подход основан на концепции капитала, который представляет собой сумму ресурсов, реальных или виртуальных, которые аккумулируются индивидом или группой за счет наличия прочной сети более-менее институализированных отношений знакомства, признания и уважения [12].

Организации, в свете воззрений Бурдьё, – это социальные пространства, которые следуют своему собственному набору правил, характеризуются спросом на различные формы капитала. В свою очередь, владение этими формами капитала определяет роли, которые сотрудники играют в рамках данной социальной структуры. Из-за организационных изменений спрос на капитал меняется, что приводит к иногда болезненным процессам корректировки ролей и открытому сопротивлению им. Это делает работу Бурдьё, вероятно, перспективной, но в настоящий момент незаслуженно редко используемой теоретической рамкой для анализа того, почему компании следует ожидать сопротивления сотрудников в период организационных изменений и как можно этим сопротивлением управлять [15,16].

Сотрудники чувствуют – по множеству причин – все большую угрозу со стороны внедряемых технологических инноваций, а потребность в исследовании отношений внутри фирмы и причин сопротивления изменениям продвигается вверх по лестнице приоритетов как для практиков, так и для исследователей, поскольку появление новых технологий, таких как 3D-печать и робототехника, нарушит статус-кво внутри компаний.

Кейс выбранной компании представляет собой очень интересный случай, так как переход к бизнес-модели на базе платформы был успешно реализован, и, в результате принятия описываемых управленческих решений, в компании наступил период экономического роста. Сегодня компания

является одной из ведущих транспортных компаний России.

## 1. Краткий обзор литературы, посвященной сопротивлению изменениям

Большая информация о сопротивлении изменениям отсылает читателя к работам Курта Левина и исследованиям Лестера Коха и Джона Френча, изучавшим противостояние между рабочими и собственниками / менеджерами в производящей пижамы фирме и формулирующих выводы (во многом в соответствии с доминирующим духом времени), что корни сопротивления следует искать в групповых нормах рабочего класса [15]. Следовательно, сопротивление рассматривалось как отклонение от ожидаемого от сотрудников поведения, с которым необходимо бороться [17].

Однако описанная точка зрения была раскритикована и в последствии, все больше исследователей и практиков ставили под сомнение эти фундаментальные предположения [18]. Исследовали все чаще интерпретировали сопротивление изменениям, как продукт социального контекста, в котором оно имеет место [19]. В более поздних публикациях указывалось, что в основе сопротивления могут лежать как искажения восприятия, так и благие намерения [20]. Общая картина причин сопротивления постепенно становилась более четкой. Например, сотрудники поддерживают инвестиции в новое оборудование, но сопротивляются организационным изменениям [21]. Компании также сталкиваются с более высоким уровнем сопротивления, если их проекты изменений направлены на повышение эффективности, а не на улучшение качества продуктов или услуг [22]. Некоторые исследователи даже предложили рассматривать сопротивление как потенциально полезное, корректирующее действие [10].

Впоследствии, сопротивление рассматривалось в связи с организационными факторами, такими как плохо спланированные и реализуемые процессы изменений [19], плохие практики управления человеческими ресурсами [20,23,24] или недостаток компетентности менеджеров, внедряющих изменения [25,26].

Последующие теории переместили фокус внимания на отдельного сотрудника во всей его сложности [27]. Теория диспозиционного сопротивления Шауля Орега (один из наиболее современных теоретических подходов к исследованию сопротивления изменениям) направлена на изучение индивидуальных характеристик [11]. Концепция диспозиционного сопротивления в своей

основе предполагает, что индивидуальный опыт отдельно взятого сотрудника отличается от опыта его коллег, поэтому сотрудники реагируют на изменения по-разному. Факторы личности, такие как поиск рутины (*routine-seeking*), эмоциональная реакция (*emotional reaction*) на навязанные изменения, когнитивная ригидность (*cognitive rigidity*) и краткосрочное мышление (*short-term thinking*), определяют и операционализируют склонность сотрудника сопротивляться [11]. Высокая степень диспозиционного сопротивления свидетельствует о низкой вероятности того, что индивид инициирует изменения в своей жизни, и высокую вероятность того, что он будет негативно реагировать на навязанные ему изменения [28]. Такой подход доказал свой объяснительный потенциал для типовых организационных изменений и хорошо зарекомендовал себя в объяснении образа мышления индивида, способного адаптироваться к изменениям.

Однако цифровая трансформация — значительно более радикальное изменение, сопротивлению которому будет рассматриваться авторами как индивидуальная реакция на потенциально угрожающую и эмоционально подавляющую ситуацию и, в соответствии с классической литературой, как попытка защиты от этих изменений [19,29].

## 2. Социальный капитал Бурдьё и сопротивление изменениям

В рамках теории Пьера Бурдьё [30] каждый индивид (субъект) занимает определенное положение в социальном пространстве, которое определяется доступом к ресурсам (экономический, культурный и социальный капитал), которые аккумулируются в течении жизни [12].

Каждое пространство требует определенных (доминирующих) форм капитала, и доступ к нему обуславливает способность субъекта формировать социальное пространство [31]. Различие в капитале субъектов определяет различие в их положении в социальном пространстве [12]. Бурдьё различает три формы капитала.

*Экономический капитал (economic capital)*, с точки зрения Бурдьё, описывает контроль над финансовыми ресурсами, такими как, например, акции и институциональные формы собственности [12]. Экономический капитал рассматривается как важный источник власти.

*Культурный капитал (cultural capital)* представлен, например, знаниями, навыками, которые обеспечивают выгодное положение субъекта в системе отношений [12]. Культурный капитал может проявляться в различных формах — от хо-

роших манер до образования, полученного в престижном ВУЗе.

*Социальный капитал (social capital)* включает в себя фактические или потенциальные ресурсы из сферы личных отношений между людьми [12] и коренится в значении таких личных отношений для продвижения к позиции власти в том или ином социальном пространстве.

Сущность социального капитала заключается в ценности фактических и потенциальных ресурсов, проистекающих из прочной сети знакомства или взаимного уважения [32,33]. Благодаря членству в группах и принятию их социальных норм сотрудники извлекают выгоду из обретенного в результате социального капитала. Существуют различные каналы, которые помогают преобразовать социальный или культурный капитал в экономический, но все они ограничены рамками социальных структур [34].

Социальный капитал характеризуется тремя измерениями [35]. *Структурное измерение (structural dimension)* социального капитала описывает плотность взаимоотношений в сети или способность охватывать несколько различных сетей сразу. *Когнитивное измерение (cognitive dimension)* сводится к пониманию точек зрения других людей и к признанию другими людьми этой способности за субъектом. *Реляционное измерение (relational dimension)* описывает доверие и взаимность в отношениях. Сотрудники, посредством повторяющихся взаимодействий, могут, таким образом, развивать свой социальный капитал через общий язык и совместно пережитый опыт, через разделяемые нормы и ожидания.

Со временем социальные диспозиции субъектов интериоризируются, способствуя развитию разделяемых субъективностей (*shared subjectivities*) и культур внутри организации [36]. Такие диспозиции включают общие истории, общее определение таких категорий, как «мы» и «они», а также общее восприятие друзей и врагов. Социальные диспозиции могут рождаться и из других социальных структур, таких как, например, этнос, и транслироваться через общий язык и метафоры [37]. Они также могут происходить из семьи, в которой родители уделяют внимание уходу за детьми и отправляют их в престижные образовательные учреждения [38], но функция социального капитала, к которой чаще всего обращаются исследователи — это выгоды, рождающиеся из социальных сетей за пределами круга ближайших родственников. Марк Грановеттер ввел термин «сильные стороны слабых связей» (*the strengths of weak ties*) для описания этого вида социального капитала [39].

Место, которое субъект занимает в системе, также указывает на его способность влиять на направление развития организации. Каждое социальное пространство имеет позиции в центре поля и на периферии [40]. Субъекты, занимающие периферийные социальные позиции, с большей вероятностью инициируют изменения, которые расходятся с существующей практикой, но, зачастую, им не хватает власти, чтобы управлять этими изменениями и довести начатое дело до успешного завершения.

Социальный капитал также является фактором, объясняющим социальное расслоение. Лица с высоким уровнем социального капитала с большей вероятностью получают интересующую их работу, более свободно продвигаются по служебной лестнице и легче извлекают выгоду из своего предпринимательского дела.

Социальный капитал, в подавляющем большинстве работ, несет положительную коннотацию: его присутствие связывают с неденежными формами вознаграждения и влиянием. Однако у концепции социального капитала есть и более темные, отрицательные стороны. Во-первых, те, у кого нет доступа к социальному капиталу, могут быть даже исключены из группы. Кроме того, субъекты сети часто требуют слишком большой поддержки от обладателя высокого уровня социального капитала. Клиффорд Гирц [41] в своем исследовании показал, что успешных предпринимателей преследуют родственники, ищущие работу или ссуды. Марк Грановеттер [42] указывает на то, что в очень солидарных сообществах возникает проблема безбилетника. Для амбициозных членов групп иногда не остается другой альтернативы, кроме разрыва с ней. Тем, кто хочет вырваться из социальной сферы, временами будет сложно это сделать, тем более что остальные участники хотят максимизировать собственный капитал, используя нормы в своих интересах [43].

### 3. Методология

Когда руководство проекта цифровой трансформации крупной российской транспортной компании осознало, что процесс изменений отклонился от первоначально заданного пути, она обратилась за помощью к внешним специалистам. Особую озабоченность вызывало сопротивление со стороны менеджеров, которое поставило под угрозу весь процесс изменений. Авторы были приглашены проанализировать деятельность и оказать поддержку команде управления проектом по внедрению изменений.

Мы исходили из понимания организаций как сконструированных социальными субъектами сетей, которые создаются и воссоздаются посредством взаимодействия, а, следовательно, организационных изменений как последовательности событий и действий, совершаемых отдельными участниками [44]. Чтобы понять индивидуальное восприятие этих событий, руководитель проекта изменений, вместе с командой управления проектом, проводил глубинные интервью с 12-тью сотрудниками, отобранными по результатам оценок их коммуникативных способностей, их предложений по реализации изменений в компании и результатов решения индивидуальных и групповых кейсов. Им предлагали ответить на вопросы о том, каким они видят процесс изменений и как они могли бы объяснить высокий уровень сопротивления, который испытывала компания. Эти интервью длились в среднем около 45 минут. Команда управления проектом предоставила нам доступ к своим записям, которые были сделаны во время интервью. Таким образом, тесное сотрудничество с руководителем проекта изменений позволило нам собрать данные методом целенаправленной выборки и описать 8 кейсов, которые иллюстрируют поведение отдельных менеджеров и социальную динамику в период перехода компании к бизнес-модели на базе платформ.

Авторы руководили процессом сбора данных и анализа и инициировали обсуждение изменения социального капитала менеджеров и его связи с их сопротивлением. Все утверждения в записях команды управления проектом, связанные с капиталом в понимании Бурдые, были идентифицированы и проанализированы в свете процесса изменений. При анализе социального капитала следует четко отличать ресурсы социального капитала от возможности их получения в силу принадлежности к разным социальным структурам. Следовательно, в процессе анализа кейсов мы различали: (1) обладателей социального капитала, (2) источники социального капитала и (3) сами ресурсы.

### 4. Краткое описание проекта организационных изменений

Компания была основана 15 лет назад и сейчас является одной из крупнейших транспортно-экспедиторских компаний России. Ранее компания заключала субподряд с перевозчиками на основании Договора аренды транспортного средства. Однако собственник осознал, что спрос на мелкомасштабные перевозки растет, и, чтобы предлагать клиентам более гибкие решения, необходим доступ к большому количеству поставщиков транспортных



услуг. Для достижения этой цели необходимо было изменить устоявшуюся бизнес-модель и преобразоваться в платформенный бизнес, который напрямую свяжет клиентов и перевозчиков.

Реализация этой стратегии требовала реинжиниринга бизнес-процессов, повышения производительности, изменения организационной структуры, а также приобретения совершенно новых компетенций сотрудниками. С целью реализации кардинальных изменений был привлечен со стороны руководитель проекта, который совместно с собственником сформировал команду управления проектом. На основе анализа текущей ситуации в компании и в соответствии с видением собственника был разработан план реализации проекта. Фундаментальным шагом стало упразднение уровня некогда влиятельных региональных директоров и замена их региональными менеджерами, на которых был возложен большой объем ответственности. Одновременно для внедрения новой информационной системы было сформировано и интегрировано в структуру компании *Единое подразделение централизованного подчинения* (далее – *Подразделение*), в которое вошли наиболее опытные в различных областях деятельности компании сотрудники, а также привлеченные с рынка труда специалисты. Отбор сотрудников производился коллективным решением команды вместе с руководителем проекта изменений, которому непосредственно был подчинен руководитель создаваемого Подразделения. Сотрудники Подразделения физически находились в разных регионах и были одновременно подчинены и руководителю Подразделения, и региональным менеджерам. На их подготовку и обучение ушло шесть недель.

В рамках реализации проекта были запланированы следующие основные мероприятия:

- интеграция всех наемных перевозчиков, ранее сотрудничавших с компанией, в новые бизнес-процессы;
- увеличение количества перевозчиков, сотрудничающих с компанией;
- внедрение новой информационной системы и обучение работе с ней сотрудников компании и перевозчиков;
- реорганизация организационной структуры компании.

## 5. Ход реализации организационных изменений

Географически крупные подразделения компании располагались в различных регионах Рос-

сийской Федерации и функционировали как филиалы. Ранее их состав и стратегию определяли руководители – региональные директора, поэтому в каждом регионе сформировались собственные организационная культура, подходы к реализации проектов и способы коммуникации с клиентами и перевозчиками.

Новая стратегия требовала единого подхода к коммуникации с клиентами и перевозчиками. В основу стратегии легла новая информационная система, которая требовала оптимизации и унификации бизнес-процессов по всей компании: необходимо было разработать и внедрить единые стандарты рабочего процесса. Однако многие менеджеры проработали в компании более 10 лет и уже привыкли работать в соответствии с установленными бизнес-процессами. Перевозчики, сотрудничающие с компанией и привлеченные ранее менеджерами, негласно считались их «собственным» ресурсом, и менеджеры, как правило, использовали их только для решения собственных задач, не позволяя другим менеджерам своего или других подразделений использовать их, тем самым ограничивая общие возможности компании.

В результате проекта изменений, вся база перевозчиков была передана сотрудникам недавно созданного Подразделения, и теперь уже они распределяли перевозчиков по заказам, вне зависимости от того, кому принадлежал тот или иной перевозчик, чтобы обеспечить непрерывный поток заказов. Более того, новая информационная система (платформа) предоставляла доступ ко всем заказам компании на единых условиях для всех зарегистрированных перевозчиков.

Изменившаяся система мотивации и новые ключевые показатели эффективности потребовали от сотрудников увеличения количества транзакций (поскольку процесс значительно упростился благодаря новой информационной системе), чтобы сохранить аналогичное денежное вознаграждение.

Хотя этот шаг был предпринят из лучших побуждений, он вызвал серьезное сопротивление, так как у менеджеров, ранее лояльных руководству, снизилась зарплата. С целью мониторинга текущих проблем, команда управления проектом проводила глубинные интервью. Кроме того, сотрудники Подразделения постоянно разъясняли менеджерам необходимость работы по новым правилам, способы повышения их производительности в новых условиях и, как следствие, увеличения денежного вознаграждения. В результате через 6 месяцев средний уровень денежного вознаграждения стал расти и превысил прежние показатели.



Тайм-лайн организационных изменений

Региональные менеджеры и руководители отделов приглашались на регулярные конференции по проблемам управления в изменяющихся условиях, проводились тренинги по управлению в условиях новых бизнес-процессов для сотрудников. Новая информационная система сосуществовала с действующей, поэтому началось планомерное снижение денежного вознаграждения тех сотрудников, которые игнорировали новую информационную систему, что привело к высокой степени неудовлетворенности с их стороны.

Через четыре месяца после выхода Подразделения и компании в целом (отдельным подразделениям это так и не удалось) на плановые показатели производительности, оно было передано в ведомство генерального директора. За эти четыре месяца было проведено четыре дополнительных обучающих сессии со всеми подразделениями и отделами компании, в т.ч. совместная конференция для сотрудников Подразделения и линейных менеджеров региональных подразделений с целью укрепления их взаимодействия в рамках новых бизнес-процессов. При этом позитивные результаты, достигнутые за счет платформы, менеджерами зачастую умалялись и приписывались исключительно собственным усилиям. Такие высказывания часто одобрялись и поддерживались на уровне руководства региональных подразделений. Неоднократно звучали мнения о неэффективности внедренной системы, особенно в тех случаях, когда открытость доступа всех заказов противоречила личным интересам менеджеров. В ожиданиях многих внедренная система должна была помогать им только в выполнении тех заказов, которые они не могли выполнить за счет «своих» перевозчиков. Система же предоставляла доступ всем перевозчикам ко всем заказам, что зачастую не соответствовало личным интересам менеджеров.

В конечном итоге команда управления проектом была расформирована, так как экономический рост, который наблюдался в ходе реализации проекта, сохранился и по его завершению, причем даже в период пандемии, хотя и несколько замедлился. В 2020 году компания была признана системообразующей в отрасли.

Таким образом, в случаях глубоких организационных изменений, таких как переход к бизнес-модели на базе платформы, неизбежным будет уничтожение социального капитала отдельных менеджеров, связанного с прежними процедурами. Следовательно, сопротивление изменениям объясняется потерей социального капитала, который компания не может восстановить. В второй части

статьи будут представлены и проанализированы с позиций теории капитала Пьера Бурдьё 8 кейсов изменения социального капитала менеджеров и сформулированы выводы о том, что может быть предпринято для облегчения процесса цифровой трансформации.

## Литература

1. *Gawer A.* Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research policy*. 2014. 43(7). P. 1239-1249.
2. *McIntyre D.P., & Srinivasan A.* Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic management journal*. 2017. 38(1). P. 141-160.
3. *Brunn P., Jensen M., & Skovgaard J.* e-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy. *European Management Journal*. 2002. 20(3). P. 286-298.
4. *Ordanini A., & Pol A.* Infomediation and competitive advantage in B2B digital marketplaces. *European Management Journal*. 2001. 19(3). P. 276-285.
5. *Kenney M., & Zysman J.* The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*. 2016. 32(3). P. 61.
6. *Parker G., Van Alstyne M.W., & Jiang X.* Platform ecosystems: How developers invert the firm. *Boston University Questrom School of Business Research Paper*. 2016. (2861574).
7. *Parker G.G., Van Alstyne M.W., & Choudary, S.P.* Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. *WW Norton & Company*. 2016.
8. *Evans, P.C., & Gawer, A.* The rise of the platform enterprise: a global survey. 2016.
9. *Moch M.K., & Bartunek J.M.* Creating alternative realities at work: The quality of work life experiment at FoodCom. *Harper Business*. 1990.
10. *Waddell D., & Sohal A.S.* Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*. 1998. 36(8). P. 543-548.
11. *Oreg S.* Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*. 2006. 15(1). P. 73-101.
12. *Bourdieu P.* The forms of capital. 1986.
13. *Sedera D., Lokuge S., Grover V., Sarker S., & Sarker S.* Innovating with enterprise systems and digital platforms: A contingent resource-based theory view. *Information & Management*. 2016. 53(3). P. 366-379.
14. *Koskinen K., Bonina C., & Eaton B.* Digital platforms in the global south: foundations and



- research agenda. In International Conference on Social Implications of Computers in Developing Countries. Springer. Cham. 2019. P. 319-330.
15. Coch L., & French Jr J.R. Overcoming resistance to change. *Human relations*. 1948. 1(4). P. 512-532.
  16. Cinite I., & Duxbury L.E. Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2018. 54(2). P. 113-139.
  17. Nord W.R., & Jermier J.M. Overcoming resistance to resistance: Insights from a study of the shadows. *Public Administration Quarterly*. 1994. P. 396-409.
  18. Palmer I., & Dunford R. Organizational change and the importance of embedded assumptions. *British Journal of Management*. 2008. 19. P. 20-32.
  19. Dent E.B., & Goldberg S.G. Challenging “resistance to change”. *The Journal of applied behavioral science*. 1999. 35(1). P. 25-41.
  20. Hauschildt J. Opposition to innovations—destructive or constructive?. In *The dynamics of innovation*. Springer, Berlin, Heidelberg. 1999. P. 213-236.
  21. Daniel W.W., & Hogarth T. Worker support for technical change. *New Technology, Work and Employment*. 1990. 5(2). P. 85-93.
  22. Zwick T. Employee resistance against innovations. *International journal of Manpower*. 2002. 23(6). P. 542-552.
  23. Armenakis A., Harris S., & Mossholder K. Creating readiness for organizational change. *Human relations*. 1993. 46(6). P. 681-703.
  24. Kotter J.P. *Leading change*. Harvard business press. 2012.
  25. Caldwell R. Change leaders and change managers: different or complementary?. *Leadership and Organization Development Journal*. 2003. 24(5). P. 285-293.
  26. Caldwell R. *Agency and change: Rethinking change agency in organizations*. Routledge. 2006.
  27. Lau C.M., & Woodman R.W. Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of management journal*. 1995. 38(2). P. 537-554.
  28. Nov O., & Ye C. Resistance to change and the adoption of digital libraries: An integrative model. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 2009. 60(8). P. 1702-1708.
  29. Burnes B. Understanding resistance to change—building on Coch and French. *Journal of change management*. 2015. 15(2). P. 92-116.
  30. Bourdieu P. *Outline of a Theory of Practice* (Vol. 16). Cambridge university press. 1977.
  31. Emirbayer M., & Johnson V. Bourdieu and organizational analysis. *Theory and society*. 2008. 37(1). P. 1-44.
  32. Bourdieu P. The social space and the genesis of groups. *Theory and society*. 1985. 14(6). P. 723-744.
  33. Bourdieu P., & Nice R. The production of belief: contribution to an economy of symbolic goods. *Media, culture & society*. 1980. 2(3). P. 261-293.
  34. Coleman J.S. Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*. (1988). 94. P. 95-120.
  35. Nahapiet J., & Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*. 1998. 23(2). P. 242-266.
  36. Thomas G.M., Meyer J.W., Ramirez F.O., & Boli J. *Institutional structure: Constituting state, society, and the individual*. Newbury Park, CA: Sage. 1987. P. 150-172.
  37. Sieweke J. Pierre Bourdieu in management and organization studies—A citation context analysis and discussion of contributions. *Scandinavian Journal of Management*. 2014. 30(4). P. 532-543.
  38. Bourdieu P. Symbolic power. *Critique of anthropology*. 1979. 4(13-14). P. 77-85.
  39. Granovetter M.S. The strength of weak ties. *American journal of sociology*. 1973. 78(6). P. 1360-1380.
  40. Battilana J., Leca B., & Boxenbaum E. 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management annals*. 2009. 3(1). P. 65-107.
  41. Geertz C. *Peddlers and princes: Social development and economic change in two Indonesian towns* (Vol. 318). University of Chicago Press. 1963.
  42. Granovetter M. Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and corporate change*. 1995. 4(1). P. 93-130.
  43. Waldinger R. The ‘other side’ of embeddedness: A case-study of the interplay of economy and ethnicity. *Ethnic and racial studies*. 1995. 18(3). P. 555-580.
  44. Humphreys M., & Brown A.D. Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization studies*. 2002. 23(3). P. 421-447.



**Багратиони Константин Амиранович.** Национальный исследовательский университет «Высшая Школа Экономики», г. Москва, Россия. Доцент. Кандидат психологических наук. Количество печатных работ: 62. Область научных интересов: организационное поведение, организационная психология, сопротивление изменениям. E-mail: kbagrationi@hse.ru

**Волков Олег Сергеевич.** Индивидуальный предприниматель, г. Нижний Новгород, Россия. Область научных интересов: управление проектами, сопротивление инновациям, логистика, операционный менеджмент. Количество печатных работ: 5. E-mail: id.volkovos@gmail.com

**Прилипко Алексей Георгиевич.** Федеральное государственное учреждение «Федеральный научный центр Научно-исследовательский институт системных исследований Российской академии наук», г. Москва, Россия. Младший научный сотрудник. Количество печатных работ: 11. Область научных интересов: управление проектами, информационные технологии. E-mail: aleksey.prilipko@gmail.com (Ответственный за переписку)

**Урвачев Сергей Александрович.** Филиал ПАО «Россети Московский регион» – Северные электрические сети, г. Москва, Россия. Директор по управлению персоналом – начальник управления. Область научных интересов: организационная психология, организационное поведение. E-mail: urvachev.srg@bk.ru

### Resistance to digital transformation: the role of the social capital. Part 1

K.A. Bagrationi<sup>I</sup>, O.S. Volkov<sup>II</sup>, A.G. Prilipko<sup>III</sup>, S.A. Urvachev<sup>IV</sup>

<sup>I</sup> HSE University, Moscow, Russia

<sup>II</sup> Individual entrepreneur, Nizhny Novgorod, Russia

<sup>III</sup> Federal State Institution "Scientific Research Institute for System Analysis of the Russian Academy of Sciences". Moscow, Russia

<sup>IV</sup> Branch of PJSC Rosseti Moscow Region – Northern Electric Networks. Moscow, Russia

**Abstract.** This paper thematizes the change in employee's social capital after management rebuilt the organization towards a platform business. This paper thematizes a project for the digital transformation of a company: the transition of a large logistics operator into a platform. The company embraced digital technologies in an attempt to increase its efficiency and to win back market shares. The firm had regional business units throughout Russia's vast territory, which were accustomed to a very high degree of freedom in doing business. Managers established preferential contacts with individual haulers which now had to follow enterprise-wide rules imposed by the underlying information system. It is concluded that in case of such deep-rooted change as converting into a platform it is unavoidable that social capital is connected with former procedures will be destroyed. Therefore, the resistance to change is attributable to an immediate loss in social capital that the company fails to rebuild.

**Keywords:** *digital transformation, digital platforms, innovation, organizational change, social capital*

**DOI:** 10.14357/20790279220102

### References

1. Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research policy*, 43(7), 1239-1249.
2. McIntyre, D.P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic management journal*, 38(1), 141-160.
3. Brunn, P., Jensen, M., & Skovgaard, J. (2002). e-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy. *European Management Journal*, 20(3), 286-298.
4. Ordanini, A., & Pol, A. (2001). Infomediation and competitive advantage in B2B digital marketplaces. *European Management Journal*, 19(3), 276-285.
5. Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61.
6. Parker, G., Van Alstyne, M.W., & Jiang, X. (2016). Platform ecosystems: How developers invert the firm. Boston University Questrom School of Business Research Paper, (2861574).
7. Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., & Choudary, S.P. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. WW Norton & Company.
8. Evans, P.C., & Gawer, A. (2016). The rise of the platform enterprise: a global survey.

9. Moch, M.K., & Bartunek, J.M. (1990). Creating alternative realities at work: The quality of work life experiment at FoodCom. Harper Business.
10. Waddell, D., & Sohal, A.S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543-548.
11. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
12. Bourdieu, P. (1986). The forms of capital.
13. Sedera, D., Lokuge, S., Grover, V., Sarker, S., & Sarker, S. (2016). Innovating with enterprise systems and digital platforms: A contingent resource-based theory view. *Information & Management*, 53(3), 366-379.
14. Koskinen, K., Bonina, C., & Eaton, B. (2019). Digital platforms in the global south: foundations and research agenda. In *International Conference on Social Implications of Computers in Developing Countries*. Springer, Cham. pp. 319-330.
15. Coch, L., & French Jr, J.R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532.
16. Cinite, I., & Duxbury, L.E. (2018). Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 113-139.
17. Nord, W.R., & Jermier, J.M. (1994). Overcoming resistance to resistance: Insights from a study of the shadows. *Public Administration Quarterly*, 396-409.
18. Palmer, I., & Dunford, R. (2008). Organizational change and the importance of embedded assumptions. *British Journal of Management*, 19, P. 20-32.
19. Dent, E.B., & Goldberg, S.G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41.
20. Hauschildt, J. (1999). Opposition to innovations—destructive or constructive?. In *The dynamics of innovation*. Springer, Berlin, Heidelberg. P. 213-236.
21. Daniel, W.W., & Hogarth, T. (1990). Worker support for technical change. *New Technology, Work and Employment*, 5(2), 85-93.
22. Zwick, T. (2002). Employee resistance against innovations. *International journal of Manpower*, 23(6), 542-552.
23. Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
24. Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
25. Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: different or complementary?. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), 285-293.
26. Caldwell, R. (2006). Agency and change: Rethinking change agency in organizations. Routledge.
27. Lau, C.M., & Woodman, R.W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of management journal*, 38(2), 537-554.
28. Nov, O., & Ye, C. (2009). Resistance to change and the adoption of digital libraries: An integrative model. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(8), 1702-1708.
29. Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change—building on Coch and French. *Journal of change management*, 15(2), 92-116.
30. Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice* (Vol. 16). Cambridge university press.
31. Emirbayer, M., & Johnson, V. (2008). Bourdieu and organizational analysis. *Theory and society*, 37(1), 1-44.
32. Bourdieu, P. (1985). The social space and the genesis of groups. *Theory and society*, 14(6), 723-744.
33. Bourdieu, P., & Nice, R. (1980). The production of belief: contribution to an economy of symbolic goods. *Media, culture & society*, 2(3), 261-293.
34. Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, P. 95-120.
35. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
36. Thomas, G.M., Meyer, J.W., Ramirez, F.O., & Boli, J. (1987). *Institutional structure: Constituting state, society, and the individual*. Newbury Park, CA: Sage. P. 150-172.
37. Sieweke, J. (2014). Pierre Bourdieu in management and organization studies—A citation context analysis and discussion of contributions. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 532-543.
38. Bourdieu, P. (1979). Symbolic power. *Critique of anthropology*, 4(13-14), 77-85.
39. Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
40. Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management annals*, 3(1), 65-107.

41. *Geertz, C.* (1963). Peddlers and princes: Social development and economic change in two Indonesian towns. University of Chicago Press. Vol. 318.
42. *Granovetter, M.* (1995). Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and corporate change*, 4(1), 93-130.
43. *Waldinger, R.* (1995). The 'other side' of embeddedness: A case-study of the interplay of economy and ethnicity. *Ethnic and racial studies*, 18(3), 555-580.
44. *Humphreys, M., & Brown, A.D.* (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization studies*, 23(3), 421-447.

**Bagrationi Konstantin Amiranovich**, Ph.D. in Social Psychology, Associate Professor, Graduate School of Business, HSE University, Moscow, Russia. E-mail: kbagrationi@hse.ru

**Volkov Oleg Sergeevich**, Individual entrepreneur, Nizhny Novgorod, Russia. E-mail: id.volkovos@gmail.com

**Prilipko Aleksey Georgievich**. Associate researcher. Federal State Institution "Scientific Research Institute for System Analysis of the Russian Academy of Sciences", Moscow, Russia. E-mail: Aleksey.Prilipko@gmail.com

**Urvachev Sergey Alexandrovich**. Branch of PJSC Rosseti Moscow Region – Northern Electric Networks. Director of Personnel Management – Head of Department. Moscow, Russia. Email: urvachev.srg@bk.ru