

Сопротивление цифровой трансформации компании: роль социального капитала. Часть 2

К.А. БАГРАТИОНИ^I, О.С. Волков^{II}, А.Г. Прилипко^{III}, С.А. УРВАЧЕВ^{IV}

^I Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия

^{II} Индивидуальный предприниматель, г. Нижний Новгород, Россия

^{III} Федеральное государственное учреждение «Федеральный научный центр Научно-исследовательский институт системных исследований Российской академии наук», г. Москва, Россия

^{IV} Филиал ПАО «Россети Московский регион» – Северные электрические сети, г. Москва, Россия

Аннотация. В статье представлены 8 кейсов сопротивления менеджеров, в основу которых легли глубинные интервью с сотрудниками, отобранными методом целенаправленной выборки, и сформулированы выводы о том, что может быть предпринято для облегчения процесса цифровой трансформации. Кейсы проанализированы с позиций теории капитала французского социолога Пьера Бурдьё. Формулируется вывод о том, что если в промышленных компаниях XX века рядовые сотрудники выступали против руководства, то в цифровую эпоху сопротивление, скорее всего, будет исходить от менеджеров среднего звена.

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

DOI: 10.14357/20790279220103

Введение

В первой части статьи 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 начать 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.

1. Кейсы менеджеров среднего звена

Кейс №1. Руководитель отдела. На момент инициации проекта изменений, показатели производительности отдела логистики, которым руководила данный менеджер, были выше, чем в среднем по компании. Она проработала в компании более десяти лет, построила себе карьеру и пользовалась заслуженной репутацией как в глазах руководства компании, так и среди коллег и подчиненных, которая ничуть не менялась на протяжении всего процесса изменений, несмотря на снижение показателей производительности ее отдела. Снижение производительности в соответствии с новой системой мотивации привело к снижению оплаты и ее труда, но она поддержала изменения и разделила мнение высшего руководства о возможном повышении эффективности в результате цифровой трансформации компании. Однако она выступала за довольно осторожную политику «маленьких шажков», которая позволила бы ей сохранить позицию своего отдела в рейтинге компании.

Когда проект изменений был полностью развернут, темп их внедрения не устроил менедже-

ра, и она начала инициировать и организовывать сопротивление среди сотрудников своего отдела, что быстро привело к негативному отношению к проекту изменений во всем коллективе. При этом она использовала как неформальный канал коммуникации, поскольку ее отдел располагался в офисе открытой планировки и каждый сотрудник слышал ее мнение, порой нарочито громко высказываемое вслух, так и формальный – она также использовала корпоративную электронную почту, чтобы распространять свое мнение за пределы отдела и филиала. Негативное отношение к переменам быстро распространилось и на другие филиалы.

Она не игнорировала новую систему и не пыталась ее обойти, поэтому не представляла угрозы процессу цифровой трансформации. В результате обучения ее отдела работе с информационной системой и активного ее использования, позиции ее подразделения в общем рейтинге повысились.

Анализ кейса №1. Менеджер обладала высоким уровнем социального капитала, который сохранялся на протяжении всего процесса изменений. Ее сопротивление родилось из чувства неудовлетворенности процессом цифровой трансформации, поскольку она предпочитала более размеренный темп внедрения изменений.

Руководство обратило внимание на данный кейс, но отказалось от каких-либо решительных действий, поскольку ее сопротивление не выходило за рамки негативных эмоций. Из-за высокого уровня ее социального капитала, много времени было потрачено на то, чтобы убедить ее, что в конце концов она и ее команда смогут освоить новую систему и извлечь из нее выгоды для себя самих. Когда успех проекта стал более очевидным, а неопределенность будущего сотрудников ее отдела нивелировалась, она использовала свой социальный капитал, чтобы привести принципы работы своих подчиненных в соответствие со стратегическим видением компании, что привело к повышению уровня ее экономического капитала.

Кейс №2. Региональный менеджер. Показатели его подразделения были выше среднего, респонденты интервью отзывались о нем как об одном из самых опытных и компетентных региональных менеджеров: он анализировал обстановку не только внутри компании, но и во внешней среде (в т.ч. он разбирался в стратегии других участников отрасли), поэтому, несмотря на устойчивое рыночное положение компании на тот момент, он понимал, что ее развитие

осуществляется ненадлежащими темпами. На момент инициации проекта цифровой трансформации, он не был настроен против предстоящих изменений и разделял мнение руководства о том, что компания должна претерпеть серьезные изменения, чтобы оставаться конкурентоспособной. С момента формирования подразделения он сам разрабатывал большинство действующих рабочих процедур, поэтому приветствовал внедрение новых методов работы, но лишь до тех пор, пока они не противоречили установленным им самим принципам.

Обсуждая этапы внедрения изменений на собраниях, менеджер открыто позиционировал себя как агента изменений, на самом же деле старался распространить свои рабочие процедуры на всю компанию, которые противоречили логике запланированных изменений, что приводило к непродуктивным дискуссиям. В ходе проекта изменений в рамках его подразделения выявлялось преобладание старых методов работы над новыми. При обнаружении несоответствий менеджер старался доказать, что подразделение работает согласно новым принципам, и что это всего лишь *«недопонимание на уровне подчиненных»*. Учитывая, что показатели подразделения оставались достаточно высокими (хотя их темпы роста были ниже, чем в среднем по компании), высшее руководство, на первых порах, не принимало никаких мер к данному менеджеру.

Однако со временем его сопротивление уже не ограничивалось попытками направить процесс изменений в нужное ему русло. Информационная система сводила коридор его возможностей, как руководителя, к установленному порядку действий. Однако не все виды деятельности были оцифрованы одновременно. Так, в работе его подчиненных присутствует процесс коммуникации с наемными перевозчиками, который, на начальных этапах цифровой трансформации, по-прежнему мог быть осуществлен по телефону, а не только посредством информационной системы. Когда для коммуникации использовалась платформа, то, становилось возможным сравнение альтернатив, так как в системе отображалось, кто хотел выполнить заказ и на каких условиях. При выборе логисты были вынуждены руководствоваться четкими критериями, которые фиксировались в системе. Если выбор перевозчика логистом осуществлялся вопреки этим критериям, логист был обязан указать комментарий, почему было принято именно такое решение, а после постановки на заказ «неприоритетного перевозчика» – предоставить заказ «приоритетному» в течение двух суток. Если же перевозчик просто

звонил логисту, то проследить всю цепочку принятия решений было невозможно.

В описываемом подразделении работа с перевозчиками была организована именно по такому принципу: все вопросы старались решать по телефону, не допуская отражения действий перевозчиков в системе. Однако, как только фиксировались подобные несоответствия, появлялись вопросы к региональному менеджеру: почему имеют место факты обхода установленных правил. В ответ он обвинял либо перевозчиков, либо своих подчиненных в некомпетентности в сфере информационных технологий.

Анализ кейса №2. Менеджер обладал высоким уровнем социального капитала, особенно его структурного измерения. С одной стороны, он использовал опыт других организаций, с другой, пользовался уважением коллег и извлекал выгоду из сети знакомств среди перевозчиков в своем регионе. Он поддерживал переход компании к бизнес-модели на базе платформы, но только до тех пор, пока его доступ к социальному и экономическому капиталу не оказался под угрозой. Однако руководство компании посчитало, что его попытки обхода информационной системы больше нельзя было игнорировать, и менеджера попросили объяснить, почему именно в его подразделении процесс коммуникации с перевозчиками до сих пор осуществляется преимущественно по телефону. Из-за его попыток скрыть свои истинные намерения он потерял большую часть реляционного измерения своего социального капитала и утратил доверие со стороны руководства компании.

Кейс №3. Региональный менеджер. Подразделение этого менеджера, расположенное в отдаленном регионе, далеко от штаб-квартиры компании, невыгодно отличалось от аналогичных подразделений. Менеджер понимал, что в текущей ситуации он не может результативно осуществлять развитие своего подразделения, так как его регион является «последней милей», а следовательно конкуренция в нем за ресурсы для выполнения задач достаточно высокая, так как входящий поток транспорта значительно ниже, чем в центральных регионах.

Для развития подразделения менеджеру требовалась максимально оперативная и полная информация о входящем в регион наемном транспорте, но текущая информационная система позволяла видеть только тот транспорт, который уже связан с заказами компании. Новая же система предоставляла возможность коммуникаций с

перевозчиками, которые приезжают в регион с заказами от других компаний, соответственно, внедрение системы получило активную поддержку со стороны менеджера.

Однако после внедрения системы, когда количество транспорта, который может быть использован, значительно увеличилось, оказалось, что его подразделение не в состоянии предложить достаточное количество заказов.

Анализ кейса №3. Менеджер обладал низким уровнем социального капитала и действовал с периферийной позиции в сети. Он понимал, что цифровая трансформация – это возможность, которая откроет пути для улучшения его положения в социальном пространстве, и активно поддержал ее. Несмотря на его позитивный подход к изменениям и, как следствие, увеличение уровня когнитивного измерения его социального капитала, он не смог достичь основной цели перехода к бизнес-модели на базе платформы – получить доступ к экономическому капиталу.

Кейс №4. Руководитель отдела. Респонденты отзывались о ней как об очень активном и ответственном менеджере с репутацией человека, умеющего налаживать контакты и обращать в свою пользу любое нововведение. Она сумела сформировать принципы работы, которые были инкорпорированы другими отделами.

Отличительной особенностью рынка в данном регионе являлась очень сильная позиция основного конкурента, что препятствовало развитию подразделения, так как большинство клиентов и наемных перевозчиков работали с этим конкурентом. Понимая, что при старой системе работы, отличавшейся закрытостью информации, повлиять на положение дел было невозможно, руководитель отдела активно поддерживала идею внедрения изменений. Это выражалось как в ее активной позиции при обсуждении мероприятий по внедрению изменений, так и в ее поддержке сотрудника Подразделения, внедрявшего в ее регионе новую информационную систему и осуществляющего обучение сотрудников по работе с ней, на всех этапах цифровой трансформации.

По всем возникающим вопросам, касающимся повышения эффективности работы в новых условиях, она обращалась в центральный офис. Благодаря ее активности внедрение изменений в подразделении проходило достаточно легко, и оно получило новый импульс для развития: его позиция на рынке региона усилилась. Результаты деятельности отдела и регионального подразделения

в целом были замечены руководством и под ее юрисдикцию было отдано подразделение соседнего региона, руководитель которого покинул компанию в ходе изменений.

Анализ кейса №4. Менеджер занимала позицию на периферии социального пространства и видела в изменении стратегии возможность преодолеть самое серьезное препятствие для своего отдела и регионального подразделения в целом. Она быстро поняла, что в рамках новой бизнес-модели она может увеличить свой социальный капитал, поскольку новая процедура позволила ей успешно конкурировать в рамках своего региона. Таким образом, она использовала эту возможность и была вознаграждена повышением по службе. Более того, компания использовала ее кейс, чтобы показать, чего можно достичь, если использовать возможности, предоставляемые цифровой трансформацией, что, в свою очередь, усилило ее социальный капитал.

Кейс №5. Руководитель отдела. Она проработала в компании более пяти лет и считалась неформальным лидером своего отдела, а также могла формировать коллективное мнение сотрудников, попавших под ее влияние и за его пределами, хотя ее личные показатели эффективности были ниже средних в рейтинге регионального подразделения.

Она аккумулировала весь негатив, возникающий в процессе внедрения изменений, и выплескивала его в корпоративные системы коммуникации. Установленные системой ограничения она часто пыталась обойти путем совершения действий, не соответствующих алгоритму работы в системе. Менеджер потратила много времени и сил на поиск различных способов обхода правил информационной системы. Если у нее это получалось, информация о способах преодоления ограничений распространялась по внутренним неофициальным каналам коммуникаций.

О том, что ограничения можно обойти, сотрудники Подразделения и команда управления проектом узнавали через некоторое время либо в результате анализа несоответствий, либо в результате случайного распространения информации о возможности обхода ограничений одним из сотрудников компании. Когда система дорабатывалась и окно возможности обхода системы закрывалось, она начинала активно высказывать свое недовольство системой и принципами ее работы.

Ее действия использовались для выявления слабых мест в алгоритмах системы: сотрудники Подразделения анализировали манипуляции в си-

стеме, совершаемые менеджером, что позволяло идентифицировать слабые места, которые в дальнейшем дорабатывались с целью устранения возможностей обхода установленных ограничений.

Ее непосредственный руководитель потребовал, чтобы она следовала процедурам и направила свою подрывную деятельность в конструктивное русло. Впоследствии, руководство осознало всю ценность генерируемой ею информации и предложило ей стать доверенным лицом команды управления проектом. Выявляя возможности обхода она сразу сообщала о них руководству, что привело к еще большему повышению ее социального статуса в компании, но теперь уже в глазах высшего руководства. Таким образом, она изменила свое восприятие и стала активным промоутером новой бизнес-модели.

Анализ кейса №5. Она обладала высоким уровнем социального капитала. Руководство знало об этом и не хотело терять ее в процессе цифровой трансформации. Ее сопротивление было сосредоточено на том, чтобы показать уязвимые места в информационной системе и процессе внедрения изменений, за счет чего она наращивала свой культурный капитал. В конечном итоге, руководство оценило навыки, которые она приобрела, и высокий уровень ее культурного капитала трансформировался в еще более высокий уровень социального капитала, поскольку она стала доверенным лицом команды управления проектом и повысила свой статус в глазах руководства.

Кейс №6. Региональный менеджер. По мнению респондентов интервью, это был очень опытный менеджер, который считал, что стал незаменимым сотрудником после того, как проработал в компании семь лет. Его подразделение действовало в очень конкурентной среде и на момент проведения интервью, он уже проинформировал высшее руководство о том, что позиции его подразделения на рынке региональных перевозок ослабевают. Это положение он объяснял ценовой политикой конкурентов и высокими требованиями компании к своим подрядчикам.

В процессе цифровой трансформации, на фоне роста показателей производительности по компании в целом, показатели его подразделения стали снижаться. На собраниях менеджер давал противоречивые объяснения, часто ссылаясь на недостаточную проработку внедряемой системы, неготовность подчиненных работать в ней, а также жесткость мотивационной схемы, направленной на поддержание внедрения изменений.

На протяжении достаточно длительного периода ситуация не изменялась в лучшую сторону, а менеджер каждый раз находил объяснения, связанные именно с недоработками системы и зачастую носящими абсолютно формальный или даже абсурдный характер: размер шрифта, очередность предоставления информации, повышенные трудозатраты, возникающие, как правило, при нерациональном использовании ресурсов системы и т.п. Команда управления проектом рекомендовала генеральному директору заменить регионального менеджера, что он в конечном итоге и сделал (хотя генеральный директор противился этому шагу, так как этот менеджер был его протеже). После замены регионального менеджера и начальника отдела логистики новое руководство более осознанно включилось в обновленные процессы. Четыре месяца спустя (после обучения на местах) в подразделении начался стабильный рост, год спустя его показатели лишь незначительно отставали от региона-лидера.

Анализ кейса №6. Менеджер действовал с позиции сильного социального капитала — тесной связи с генеральным директором, которую он пытался использовать, чтобы противостоять изменениям и защищать свои личные интересы. Менеджер проявил пассивное сопротивление, отказавшись следовать шагам, предписанным процессом цифровой трансформации. В конечном итоге, это привело к снижению уровня реляционного измерения его социального капитала (доверия), и генеральный директор не увидел иного выхода, кроме как отстранить менеджера.

Кейс №7. Региональный менеджер. Она — очень опытный менеджер, которой удалось выстроить и поддерживать тесные отношения с перевозчиками ее региона. На момент инициации проекта изменений менеджера устраивало текущее положение дел: все процессы были выстроены в соответствии с прежними принципами работы. Однако ее подразделение преуспевало по сравнению с другими подразделениями, поскольку, во-первых, менеджер овладела мастерством оптимизации показателей производительности, во-вторых, в ее подразделении имела место практика предоставления предпочтений определенным перевозчикам. Переход к платформе являлся для нее угрозой срыва отлаженных за несколько лет процессов.

На каждом собрании региональных менеджеров она высказывала недовольство внедряемыми изменениями. Как правило, данные высказывания носили абстрактный характер и не были подтверждены фактами. Когда со стороны команды управ-

ления проектом поступали конкретные вопросы по существу претензий к новой информационной системе, ответов на них не поступало. Менеджер пыталась создать иллюзию недостатков, но обобщать их не могла.

С целью преодоления сопротивления менеджеру был предоставлен дополнительный регион: лишенная личных связей с перевозчиками и вынужденная выходить на плановые показатели производительности менеджер освоила новую информационную систему, понимая, что без новых процессов добиться требуемых результатов ей не удастся.

Анализ кейса №7. Менеджер аккумулировала социальный капитал, манипулируя системой показателей производительности и устанавливая тесные отношения с подрядчиками. Однако она понимала, что борьба с начавшимся процессом организационных изменений тщетна. Несмотря на попытки сохранить отношения с выбранным числом перевозчиков, она понимала, что ей придется изменить принципы работы, противоречащие намерениям высшего руководства осуществить цифровую трансформацию компании.

Кейс №8. Региональный менеджер. Руководитель этого подразделения не видела необходимости в каких-либо изменениях в работе филиала, так как при старой системе пользовалась высоким статусом одного из самых эффективных менеджеров. Региональное подразделение получало 75% выручки через одного клиента, и благодаря этому клиенту она была самым высокооплачиваемым руководителем регионального подразделения.

Процессы цифровой трансформации, а также изменения системы ключевых показателей производительности ослабили это преимущество и резко снизили вознаграждение менеджера. Более того, переход на цифровую платформу и изменение принципов работы потребовали от этого менеджера развития отношений с другими клиентами региона, что быстро выявило «узкие места» в процессах ее подразделения. Понимая важность ключевого для компании клиента, с которым она поддерживала тесную связь, она угрожала покинуть компанию, но, поскольку высшее руководство не поддавалось ее угрозам и одобрило ее желание уйти, она все-же решила остаться.

Тем не менее, она приложила много усилий, чтобы сохранить прежний порядок работы. Благодаря ее личным отношениям с генеральным директором и ее прочным отношениям с приоритетным клиентом, было решено увеличить собственный автопарк этого подразделения в регионе, чтобы

удержать клиента. Этот шаг устранил сопротивление со стороны менеджера.

Анализ кейса №8. Менеджер чувствовала, что ее привилегированное положение в социальной структуре компании находится под угрозой из-за организационных изменений. Она пыталась остановить процесс цифровой трансформации своего подразделения, угрожая высшему руководству своим уходом. Ее отказ покинуть компанию открыл новые возможности для обсуждения альтернативных вариантов. Благодаря высокому уровню

реляционного измерения ее социального капитала (связь с основным клиентом) она могла гарантировать своему подразделению доступ к экономическому капиталу. Перейдя на более корректный стиль взаимодействия с руководством, ей удалось убедить его согласиться с ее предложением и предоставить особый статус своему подразделению.

2. Обсуждение результатов

Как показано в Кейсе 1, процесс преодоления сопротивления менеджера среднего звена,

8 кейсов менеджеров среднего звена

трансформация социального капитала

ОБЛАДАТЕЛЬ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА	ИСТОЧНИК СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА	РЕСУРС	КАК ОТРЕАГИРОВАЛО РУКОВОДСТВО	ВЕКТОР ИЗМЕНЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА
Кейс 1. Руководитель отдела	Успешная карьера в компании Заслуженная репутация в глазах руководства, коллег и подчиненных	Лояльность сотрудников компании	Увеличило количество обучающих мероприятий	
Кейс 2. Региональный менеджер	Опыт работы в отрасли	Он контролировал процессы	Из-за попыток скрыть свои истинные намерения он утратил доверие руководства	
Кейс 3. Региональный менеджер	Только занимаемая должность	Периферийная позиция в сети	Наблюдало. Он поддержал цифровую трансформацию, но не смог воспользоваться ее преимуществами	
Кейс 4. Руководитель отдела	Репутация	Она сформировала принципы работы, которые были инкорпорированы другими отделами	Повысило ее до регионального менеджера	
Кейс 5. Руководитель отдела	Неформальный лидер	Способна формировать коллективное мнение сотрудников в своем отделе и за его пределами	Сделало ее доверенным лицом команды управления проектом	
Кейс 6. Региональный менеджер	Опыт работы в компании	Протекже генерального директора	Заменяло его	
Кейс 7. Региональный менеджер	Опыт работы в компании	Тесная связь с подрядчиками Мастерство оптимизации показателей производительности	Ей был предоставлен дополнительный регион	
Кейс 8. Региональный менеджер	Высокий социальный статус одного из самых эффективных менеджеров	Привлекла и удерживала одного из ключевых клиентов компании Тесная связь с генеральным директором	Согласилось с ее предложением и увеличило собственный автопарк этого подразделения в регионе, чтобы удержать клиента	

обладающего высоким уровнем социального капитала, может затянуться и потребовать инвестиций в обучение и коммуникативную работу. В предыдущих работах исследователи указывали на то, что многие сотрудники действуют, исходя из глубоко укоренившегося убеждения, что предпринимаемые шаги по достижению цели организационного изменения могут быть неправильным решением для организации [1,2]. Дополнительные обучающие сессии или сеансы посредничества могут помочь им прояснить смысл шагов, осуществляемых в рамках процесса изменений, и устранить неуверенность. Такие инвестиции в обучение (экономический капитал) могут превратить ключевых сотрудников, пользующихся уважением среди коллег, в агентов изменений (социальный капитал). В процессе внедрения организационных изменений социальный капитал менеджеров трансформируется вместе с системой властных отношений, которая опиралась на прежние бизнес-процессы.

Как видно из Кейса 5, некоторые менеджеры среднего звена сами готовы тратить время и силы на то, чтобы выявлять изъяны информационной системы и публично подрывать доверие к цифровой трансформации в целом, тем самым повышая уровень своего социального капитала. Осознав ценность критических замечаний менеджера, руководство решило направить ее активность по поиску недостатков в информационной системе в продуктивное русло, сделав доверенным лицом команды управления проектом и повысив ее социальный статус в глазах коллег и подчиненных.

Утрата или сильное понижение уровня структурного измерения социального капитала (например, тесная связь с подрядчиками) зачастую не оставляет менеджерам среднего звена иного выбора, кроме как участвовать в процессе изменений (Кейс №7).

Однако не всяким сопротивлением можно управлять. В Кейсе №2 описывается линия поведения менеджера, маскирующегося под маской лояльности, но, в то же время пытающегося направить процесс изменений в нужное ему русло, чтобы сохранить полный административный контроль над бизнес-процессами: разработанные им процедуры позволяли ему воспроизводить социальный порядок, выгодный лично ему. В конце концов, его действия привели к утрате доверия со стороны высшего руководства, которое было источником реляционного измерения его социального капитала. Другой подобный случай произошел с опытным менеджером из Кейса №6, который продемонстрировал пассивное сопротивление.

Качественно другими представляются пути менеджеров, занимающих на начальном этапе изменений позиции на периферии социального пространства. Так, менеджер из Кейса №4 руководила отделом в подразделении, находившемся в регионе с очень сильной позицией основного конкурента. В цифровой трансформации она увидела возможности, необходимые для развития подразделения, активно поддержала ее процессы и была повышена до должности регионального менеджера. Такие менеджеры как она, которые активно продвигают и поддерживают изменения, имеют первостепенное значение в качестве агентов изменений, особенно на ранних стадиях перемен, когда другим сотрудникам (например, руководитель отдела из Кейса №1) требуется прояснить, какие возможности в будущем несет организационное изменение, когда требуется сформировать позитивный образ будущего.

Тем не менее, как показано в Кейсе №3, поддержка изменений и энтузиазм не гарантируют экономического успеха. Более того, в отдельных случаях может быть целесообразным допускать отклонения от заранее запланированного процесса изменений если это экономически обосновано, как представлено в Кейсе №8.

Заключение

Если в промышленных компаниях XX века рядовые сотрудники выступали против руководства, то в цифровую эпоху сопротивление, скорее всего, будет исходить от менеджеров среднего звена: представители высшего руководства могут влиять на ход внедрения изменений, следовательно, неопределенность вектора изменения их социального капитала ниже; функции, выполняемые рядовыми сотрудниками, обычно стандартизованы и в случае изменения условий, они с большей готовностью адаптируются к изменениям либо вообще меняют работу; в наибольшей степени готовы к сопротивлению менеджеры среднего звена, накопившие определенный социальный капитал и привыкшие к привилегированному положению среди остальных сотрудников компании. Менеджеры среднего звена, обладающие высоким уровнем социального капитала, опасаются его снижения или утраты и поэтому настроены решительнее остальных сотрудников.

Это обуславливает нарастающую актуальность изучения вектора изменения социального капитала менеджеров с высоким социальным статусом в процессе цифровой трансформации.

Переход транспортной компании к бизнес-модели на базе платформы потребовал ре-

инжиниринга и оптимизации бизнес-процессов. Рутинные процессы претерпели серьезные изменения, повторяющиеся действия были автоматизированы, а информация начала свободно перемещаться внутри организации. Эти события изменили роли и обязанности сотрудников. Из-за несогласованности способов ведения бизнеса разными подразделениями компании большая часть усилий команды управления проектом изменений была направлена на унификацию подходов при построении коммуникации с клиентами и перевозчиками и на преодоление сопротивления изменениям.

В статье были проанализированы восемь кейсов трансформации социального капитала, шесть из них включают сопротивление цифровой трансформации со стороны менеджеров. В большинстве случаев сопротивление было преодолено, и менеджеры продолжили свою работу в компании. Аналитический взгляд на представленные кейсы с позиции социального капитала Бурдье показывает,

насколько уникальным образом они переплетены в событиях, сопровождающих процесс изменений: несмотря на уникальность каждого кейса, социальный капитал является основой, которая дает возможность их обобщения.

В настоящей статье мы обрисовали в общих чертах некоторые вопросы, которые считаем актуальными, и приглашаем других исследователей поделиться своим пониманием процессов, лежащих в основе поведения сотрудников компаний, претерпевающих цифровую трансформацию.

Литература

1. *Waddell D., & Sohal A.S.* Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*. 1998. 36(8). P. 543-548.
2. *Hauschildt J.* Opposition to innovations—destructive or constructive?. In *The dynamics of innovation*. Springer, Berlin, Heidelberg. 1999. P. 213-236.

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: kbagratiioni@hse.ru

Волков Олег Сергеевич. Индивидуальный предприниматель, г. Нижний Новгород, Россия. Количество печатных работ: 5. Область научных интересов: управление проектами, сопротивление инновациям, логистика, операционный менеджмент. 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 2

K.A. Bagrationi^I, O.S. Volkov^{II}, A.G. Prilipko^{III}, S.A. Urvachev^{IV}

^I HSE University, Moscow, Russia

^{II} Individual entrepreneur, Nizhny Novgorod, Russia

^{III} Federal State Institution "Scientific Research Institute for System Analysis of the Russian Academy of Sciences". Moscow, Russia

^{IV} Branch of PJSC Rosseti Moscow Region – Northern Electric Networks. Moscow, Russia

Abstract. Based on in-depth interviews with employees (purposeful sampling), this paper presents 8 cases of management resistance and draws conclusions on what other organizations can do to alleviate similar situations. The sample case was analyzed against the framework that grounds in the work of French sociologist Pierre Bourdieu. Unlike the cases in industrial firms in the 20th century that were driven by workers against management, the resistance cases of the digitalization age are likely to stem from middle management that fear losing their jobs or the reputation that is connected to their positions.

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

DOI: 10.14357/20790279220103

References

1. Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8). P. 543-548.
2. Hauschildt, J. (1999). Opposition to innovations—destructive or constructive?. In *The dynamics of innovation*. Springer, Berlin, Heidelberg. P. 213-236.

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