



Инновации в менеджменте на примере использования обучающих сетей в Национальном обществе французских железных дорог

ОТИССЬЕ Давид

Бизнес-школа ЭССЕК, Сержи, Франция

Университет Париж-Восток Кретей, Кретей, Франция

ФУКРИ Жан-Кристоф

Национальное общество французских железных дорог, Лион, Франция

ПАЩЕНКО – де ПРЕВИЛЬ Елена

Бизнес-школа ЭССЕК, Сержи, Франция

Институт Психологии РАН, Москва, Россия

РЭНАР Тьерри

Национальное общество французских железных дорог, Париж, Франция

Методы менеджмента, основанные на организационных и поведенческих моделях, унаследованных из прошлого, не являются полностью адекватными в современных условиях глобализации, усиливающейся конкуренции и быстро меняющихся потребностей клиентов. Авторы статьи, опираясь на опыт обучающих сетей в Национальном обществе французских железных дорог (SNCF), предлагают рассматривать обучающие сети в качестве инновационного метода менеджмента. Этот метод, соответствующий целям повышения производительности, способствует проявлению инициатив и созданию инноваций, повышает организационную вовлеченность, удовлетворенность и качество жизни на работе. Использование обучающих сетей создает условия для обмена опытом и коллективного обучения в процессе деятельности, а также развитию духа предпринимательства в ходе работы над совместными проектами. Основным из результатов использования обучающих сетей является выработка решений и их внедрение в производство. Их функционирование базируется на доверии и взаимопонимании между участниками, что способствует кооперации и характеризуется особой моделью отношений. В статье дается определение понятия «обучающие сети» и приводятся примеры их применения в Национальном обществе французских железных дорог. Этот опыт позволяет говорить о перспективности использования обучающих сетей, в частности, для проведения диагностики ситуации, разрешения той или иной проблемы и т.д. Демонстрируется связь между работой обучающей сети и результативностью организации на примере одной из обучающих сетей SNCF.

Ключевые слова: менеджмент, инновации, обучающие сети, организационная вовлеченность.

Введение

Многие компании, используя методы управления, основанные еще на принципах тейлоризма, ищут пути повышения эффективности в том, чтобы сверх-рационализировать процесс производства. Эта тенденция подкрепляется технократическим видением будущего и централизованным управлением изменениями. Это ведет к стремлению следить за освоением профессиональных навыков, закрепленных в процедурах, число которых лишь растет. При этом зачастую даже при заявленном намерении предоставлять больше полномочий и делегировать ответственность сотрудникам для поощрения их инициатив, на деле наблюдается прямо противоположное. И все это происходит в сложных и постоянно меняющихся условиях бизнес-среды. Нарастает разрыв между тем, что предписано для исполнения, и тем, что реально происходит на рабочем месте. Понимание этого повышает стремление к упреждающему контролю, а это только углубляет проблему и приводит к возрастанию у большинства работников чувства невозможности самореализации на работе, к стрессу, неудовлетворенности и снижению приверженности и заинтересованности в работе. Из вышесказанного вытекает важность осознания бесполезной траты части человеческих ресурсов и непродуктивность классических способов управления и менеджмента, в частности, для побуждения к сотрудничеству и выдвижению инициатив.

Чтобы справиться с кризисом традиционного управления, многие компании увеличивают число привычных мероприятий — проведение разнообразных управленческих и психологических тренингов, различных профилактических мер и т.п. Но вместе с тем, все лучше осознается необходимость повышения вовлеченности сотрудников путем привлечения их к процессу принятия решений и предоставления им большей свободы действий. Это может быть достигнуто с помощью инновационных подходов в менеджменте¹. К таким методам можно отнести обучающие сети (*réseaux apprenants*), сочетающие в себе процесс разрешения той или иной проблемы, разработку плана действия с конкретным воплощением предложенного самими сотрудниками решения. Следует отметить, что речь не идет о каких-то радикальных преобразованиях методов управления. Цель обучающих сетей состоит в том, чтобы сблизить процесс концептуализации и проектирования работы, с одной стороны, с требованиями ее выполнения, с другой стороны. Из этого вытекает необходимость предоставления сотрудникам возможности самим влиять на производственный процесс. Именно на основе предоставления сотрудникам возможности самим действовать и проявлять инициативы, а также развития индивидуальных и коллективных способностей, обучающие сети позволяют руководителям добиваться повышения производительности и качества обслуживания клиентов, быстрой адаптации к требованиям внешней среды, а также увеличения вовлеченности сотрудников в деятельность компании.

Использование новых методов менеджмента в Национальном обществе французских железных дорог

В Национальном обществе французских железных дорог² (SNCF), как и других крупных компаниях, была осознана необходимость обмена опытом и создания новых методов менеджмента. Речь шла и об обучающих сетях, которые являются одним из рычагов организаци-

1 Под инновацией в менеджменте понимается «внедрение новых для компании методов управления (менеджеральных практик) с целью повышения ее производительности» (Mol, Birkinshaw, 2009, С. 1269).

2 Национальное общество французских железных дорог (Société nationale des chemins de fer français, SNCF) — крупная французская транспортная компания с годовым оборотом в более чем 30 миллиардов евро. В 2015 году он составил 32 миллиарда евро, согласно данным предварительной оценки, опубликованной в PROFIL.SNCF (www.sncf.com/ressources/reports/sncf_profil_2015.pdf).

онных изменений, проводимых с целью увеличения эффективности деятельности компании на основе развития индивидуальных и коллективных способностей. Инициативы, предпринятые в компании SNCF в области обучающих сетей, позволили накопить богатый опыт и создать методологию этой инновации в менеджменте. Она привлекает все большее число тех организаций, которые убеждены, что нужно выйти за пределы догмы, согласно которой «что требуется — то и будет сделано».

В SNCF эти инициативы отразили желание руководителей привлечь новые методы менеджмента, а именно развивать менеджмент через сети, с тем, чтобы включить оперативных исполнителей в совместную разработку изменений. Эта потребность остро ощущалась тогда, когда перед руководителями встал вопрос освоения трансверсального управления (*management transversal*)³ вне иерархической структуры, который требовал укрепления сотрудничества и кооперации. В большинстве случаев эти руководители выступили с починком внедрения сетей в сфере их руководства с целью перестроить поведения исполнителей и менеджеров на расширение диалога, кооперации и инициативности. Были зафиксированы конкретные цели, направленные на конкретные результаты с целью улучшения производительности, ибо функционирование обучающих сетей тесно связано с производственным процессом и организационной реальностью.

Руководители, которые принимают или приняли участие во внедрении обучающих сетей и обеспечении их функционирования, констатируют в целом то положительное влияние, которое сети оказывают на их стиль руководства. Они поддерживают их намерение повысить те или иные показатели производительности для достижения намеченного, и их стремление улучшить производственные результаты с помощью повышения личной и коллективной вовлеченности задействованных сторон. Сотрудники помещаются в позицию активных действующих лиц и агентов перемен и инноваций. В качестве примера приведем предложение и разработку нового программного обеспечения для технического обслуживания в рамках программы «Vigirail», которая была введена в действие Национальным обществом французских железных дорог (SNCF) в октябре 2013 года с целью усиления безопасности технического обслуживания железнодорожных путей. Когда менеджеров из отделения инфраструктуры спросили, могло ли быть разработано такое программное обеспечение в другом контексте? Ответ был единогласным, что нет, такое не было бы возможно, по той причине, что без обучающей сети было бы невозможно или крайне затруднительно подключение к его разработке сотрудников других профессий и подразделений. Иначе говоря, взаимодействие и сотрудничество между представителями различных структурных подразделений в рамках обучающих сетей, позволяют добиться реального прогресса. Сотрудники, когда они в полной мере чувствуют себя полноправными участниками прогресса, склонны распространять передовой опыт после того как он получил одобрение руководства (менеджеров). А руководители, при которых были внедрены обучающие сети, оценивают их роль как побуждающую и поддерживающую их подчиненных в совершенствовании своей работы.

Что такое обучающие сети?

Обучающие сети представляют собой альтернативу иерархическому и проектному управлению, привлекая к совместной работе сотрудников различных специальностей независимо от их должностей. Они дают возможность их участникам совместно конструировать пред-

³ Трансверсальный менеджмент — это менеджмент без иерархических связей. По мнению Ж.-П. Теста и Б. Деруледа, такого рода менеджмент является ответом на потребность организаций в совместном использовании ресурсов и создании благоприятных условий для инноваций (Testa, Déroulède, 2015). Подробнее об основных принципах этого менеджмента см.: Dicecca, de Buchet, 2013.

ставления о будущем компании и участвовать в процессе изменений. Этот метод позволяет всем заинтересованным сторонам обсуждать существующую ситуацию, поставленную цель и способы ее реализации. Он основан на использовании коллективного обучения, базирующегося на желании каждого учиться и предпринимать, на различных уровнях ответственности.

Обучающие сети являются одной из форм обучающейся организации. По мнению П. Сенге, автора книги «Пятая дисциплина» — уже более двадцати пяти лет являющейся настольной книгой для многих руководителей и менеджеров, — обучающимися являются организации, в которых сотрудники совместно овладевают навыками целостного видения их организации и разрабатывают единую стратегию действий, постоянно расширяют свой потенциал для достижения желаемых ими результатов, отказываются от привычных способов мышления и открыто общаются друг с другом (Senge, 1990; 1991; 2015).

В обучающихся компаниях (организациях) сокращен уровень контроля, который заменен коллективным регулированием. Обучающие сети, задействуя самоопределяющихся участников, как раз и обеспечивают это постоянное регулирование. Для этого требуется постоянная работа и время, необходимое для изменения укоренившихся представлений. Преобразование стиля руководства требует работы на трех уровнях: индивидуальном, командном и на уровне компании в целом. Чтобы дать толчок переменам в методах менеджмента, важно в первую очередь работать с управленческими командами.

Обучающие сети — это возможность учиться в процессе совместной деятельности, вокруг её объекта, чтобы совместно конструировать изменения в пределах сферы своего влияния, непосредственно перед тем, как их внедрять⁴. Одним из основных результатов работы обучающей сети является разработка плана действий с учетом стадий его внедрения, необходимых ресурсов и показателей результативности. При этом как правило речь идет об инновационных решениях: нахождении новых идей для новой продукции и/или новых способов производства. Кроме того, обучающая сеть может быть привлечена для проведения диагностики той или иной ситуации, разрешения той или иной проблемы, привлечения внимания к той или иной теме или предварительного изучения вопроса, по которому не хватает информации как в самой компании, так и за ее пределами.

Сложная организация современных компаний усложняет авторитарный контроль и планирование всего в мельчайших деталях. Для оптимального функционирования необходимо одновременно иметь возможность оказывать влияние и контролировать то, что является фундаментальным, но также использовать взаимные творческие корректировки, ибо значительные возможности прогресса скрыты во взаимодействии. Обучающие сети, опираясь на взаимодействия их участников, закрепляют и увеличивают сплоченность и вовлеченность сотрудников и команд, улучшают совершенствование профессиональных навыков, методов производства, услуг, дистрибуции и понимание нужд клиентов. Они задействуют коллективный интеллект, который может внести свою лепту в принятие решений, в том числе и стратегических.

Обучающие сети мобилизуют методы управления, направленные на обеспечение выработки решений на основе обмена мнениями и опытом между их участниками, на индивидуальное и коллективное обучение. Кроме того, это возможность по-другому рассмотреть рабочие отношения. Обучающие сети позволяют перейти к другому способу функционирования, отличающегося от иерархического «1, n». Этот способ можно обозначить как «n, n».

4 Подробно о роли обучающих сетей в процессе изменений см.: Отиссье и др., 2016.

От модели «1, n» к модели «n, n»

В большинстве организаций и компаний каждый человек относительно пассивно выполняет обязательства — в силу своих полномочий или руководствуясь уставом. Отношения к знаниям и власти соответствуют модели «отношений от 1 до n». Эта модель организации с «мыслящей головой» и «производящими руками» прочно вошла в историю наших обществ и продолжает оставаться актуальной (Рис. 1).

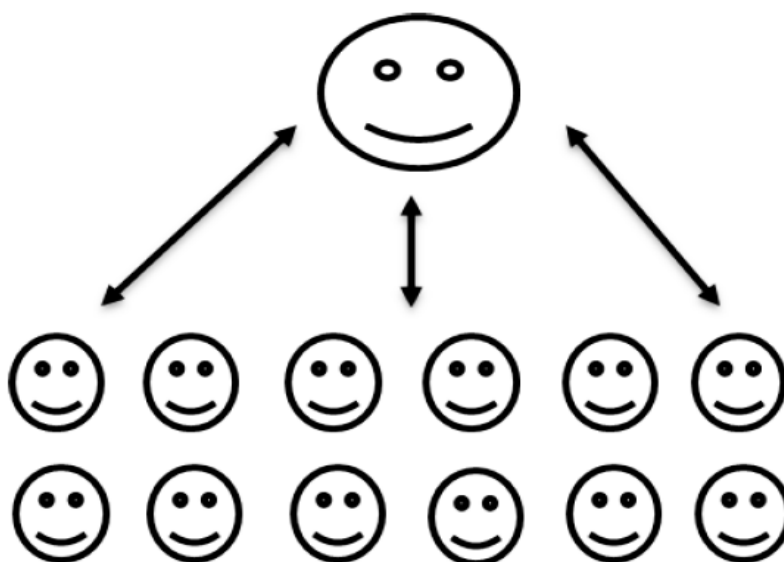


Рисунок 1. Модель «1, n»

В обучающих сетях используется новая модель отношений — отношения «n, n». Функционирование в рамках этой модели отношений основывается на взаимодействии, на основе на обмене опытом в целях развития общего проекта (Рис. 2).

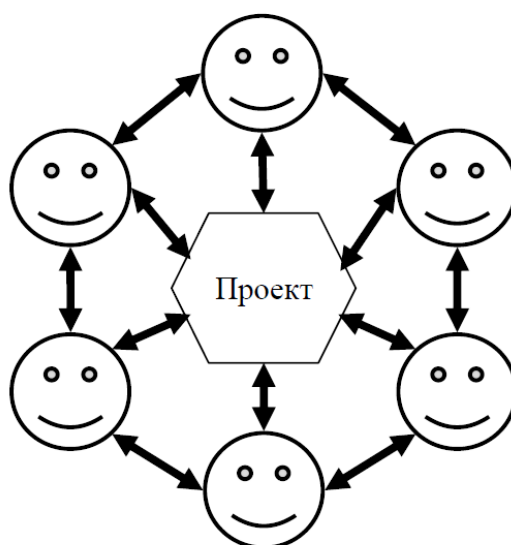


Рисунок 2. Модель «n, n»

Этот способ функционирования заранее обговаривается заинтересованными сторонами. В его основе лежит работа над тем или иным проектом. Важно подчеркнуть, что если нет проекта, функционирование такого рода является затруднительным. Такая динамика совместного продвижения, создает базу для самого коллектива и его способности что-либо производить. Еще одним фактором для создания коллектива, является доверие, которое возникает между людьми. В этом же контексте одним основанием для возникновения коллектива является энтузиазм сотрудников, когда люди во время встреч ощущают возможность и желание делать что-то вместе.

Все это вытекает из специфики совместных проектов и взаимного согласия в отношении тех понятий, которые кажутся важными. При этом они могут быть не всем известными и разделяемыми. Общим знаменателем всегда выступает проект, то есть то, к чему планируется прийти в дальнейшем. Эта возможность войти в коллектив благодаря отказу от незыблемой иерархии естественного порядка и конфигурации групповых ролей в связи с навыками и желанием людей.

Тем не менее, отношения «n, n» не являются одной из форм анархии. Действующие лица выполняют конкретные роли, которые устанавливаются в зависимости от их навыков, а также от вкладов, которые они готовы вносить. Реализация проекта, какой бы он ни был, требует сильных и устойчивых вкладов, по меньшей мере, нескольких человек для направления, установления ритма и продвижения коллектива вперед. В современном контексте максимального ускорения и многочисленных возможностей, способ функционирования «n, n» может рассматриваться как такой, который следует развивать в организациях и компаниях, при условии отказа от более традиционной и известной модели взаимоотношений «1, n».

Организация функционирования обучающей сети

Обучающие сети являются такой инновацией, целью которой является повышение производительности на основе обмена мнениями и опытом сотрудников различных иерархических уровней и профессий какой-либо организации или компании. Обучающая сеть характеризуется наличием определенных целей и задач, продолжительностью, периодичностью взаимодействий и особенностями анимации⁵.

Для успешного функционирования обучающей сети, необходим предварительный период подготовки, который обычно занимает около шести месяцев. Он проводится с привлечением внутреннего или внешнего консультанта. В этот период ведется работа по выработке общего видения руководящего состава и по изменению стиля поведения, ибо при внедрении обучающей сети, руководителям нужно будет отказаться от позиции постоянного «контролера» и предоставлять большую свободу действий своим сотрудникам. В этот период также проводится своего рода кастинг потенциальных участников обучающей сети, то анализ того, кого следует пригласить в обучающую сеть (на добровольной основе).

Затем планируется стартовое собрание (*kick off meeting*). Во время этого собрания обсуждается то, что предложено руководством, например, за два года добиться повышения удовлетворенности клиентов на 10%. Определяются темы, над которыми будет работать обучающая сеть для достижения обозначенной цели или решения поставленной задачи. Кто над какой темой будет работать — участники выбирают добровольно и таким образом создаются рабочие группы обучающей сети. Устанавливается, кто будет аниматором каждой группы. Вслед за этим, аниматоры проходят обучение в рамках специально разработанного

5 Организацией групповых дискуссий с помощью не директивного менеджмента, в том числе и удаленного (дистанционного).

для их подготовки семинара. В течение последующих шести месяцев проводятся регулярные заседания рабочих групп, а выдвинутые идеи и разработанные решения регулярно предлагаются для рассмотрения и апробации спонсорам (из числа руководящего состава). По истечении полугода планируется второе общее собрание, для подведения итогов проведенной работы и подготовки экспериментирования, то есть тестирования того, что было предложено обучающей сетью. Приблизительно три месяца спустя — снова итог, уже по результатам экспериментирования. Особое внимание в этот период обращается на то, чтобы достижения работы обучающей сети были оценены по достоинству и доводились до общего сведения.

Благодаря взаимобмену, обучающая сеть позволяет находить такие решения проблемам и вопросам, которые позволяют участникам понять, как лучше действовать, следуя логике индивидуального и коллективного обучения. Функционирование обучающей сети может быть представлено в виде следующей модели (Рис. 3). В функционировании обучающей сети можно выделить три этапа. Первый этап «Создание», то есть определение того, кто будет участниками обучающей сети, какие методы будут использованы для ее анимации и какие темы требуют обсуждения. Второй этап «Взаимодействие», то есть организация и поддержка взаимодействия между участниками и создание благоприятного климата для развития коллективного интеллекта и обучения. Третий этап «Вклад», то есть индивидуальное и коллективное обучение, разработка решений и их внедрение в производство, а также реализация необходимых изменений и, как следствие, увеличение производительности.

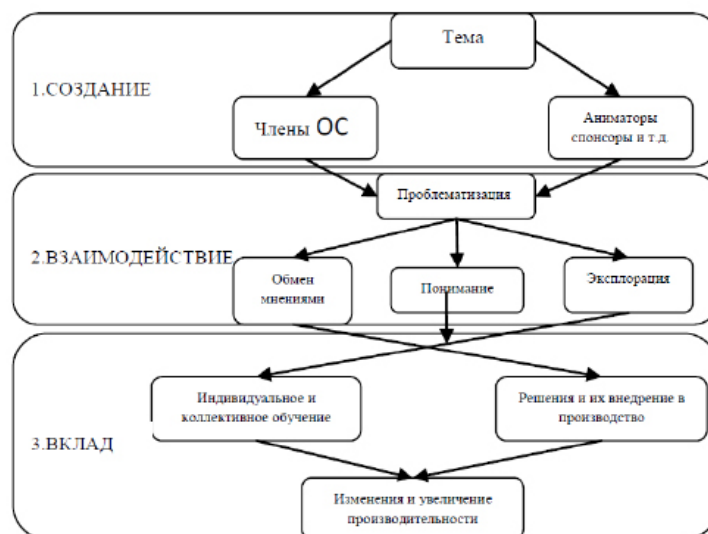


Рисунок 3. Функционирование обучающей сети (источник: Autissier et al., 2013)

Каждая сеть начинает свое существование с лаборатории «идей», вовлекая в нее небольшую часть сотрудников (около трёх процентов от общего коллектива), которые объединяются в аналитико-практическую группу⁶. После выбора темы или проблемы, над которой они будут работать, они обдумывают новые способы деятельности, разрабатывают новую продукцию и планы действий. После того как зафиксирован план действий,

⁶ Участники таких групп не только размышляют над проблемой, но и действуют. Обычно в компании или организации есть люди, которые занимаются умственной работой, то есть «размышляют», а другие — действуют, то есть производят. В обучающих сетях, те кто «думают», те же и «действуют» и «взаимодействуют». То есть тот, кто, например, обдумывает новый способ действия, может затем сам его применить и привнести в него, при необходимости, корректировку.

он проходит апробацию. Чтобы разработать наилучший метод, наилучший продукт, его пригоняют, приспособливают, корректируют то, что было предложено лабораторией «идей», опираясь на обратную связь, которую они получают. Этот этап характеризуется постоянным движением. Возникают неординарные ситуации, позволяющие говорить о том, что эти эксперименты выходят за рамки действующих «норм». В ходе этого экспериментального этапа, круг участников сети расширяется и представляет собой порядка 16% коллектива.

Фаза работы над прототипом позволяет получить конечный продукт, хорошо приспособленный для практического применения, ибо он был создан с помощью тех людей, которые непосредственно задействованы на рабочих местах. Если то, что было предложено и апробировано обучающей сетью, хорошо себя зарекомендовало, то оно начинает распространяться естественным путём и достигает переломного момента (Gladwell, 2000), который приводит к вовлечению в изменения более широкого числа сотрудников (около 50% рабочего коллектива). То есть по завершении процесса изменений посредством естественного распространения новых практик, разработанная проблематика становится общим видением, разделяемым приблизительно половиной коллектива, которого она касается (Подробнее об этом см.: Autissier et al., 2013).

Состав обучающей сети

К участию в обучающей сети привлекаются сотрудники различных профилей и позиций, но они не выполняют в ней те же самые функции, что и в организации⁷. На рисунке 4 представлены различные категории сотрудников, принимающих участие в работе сети.

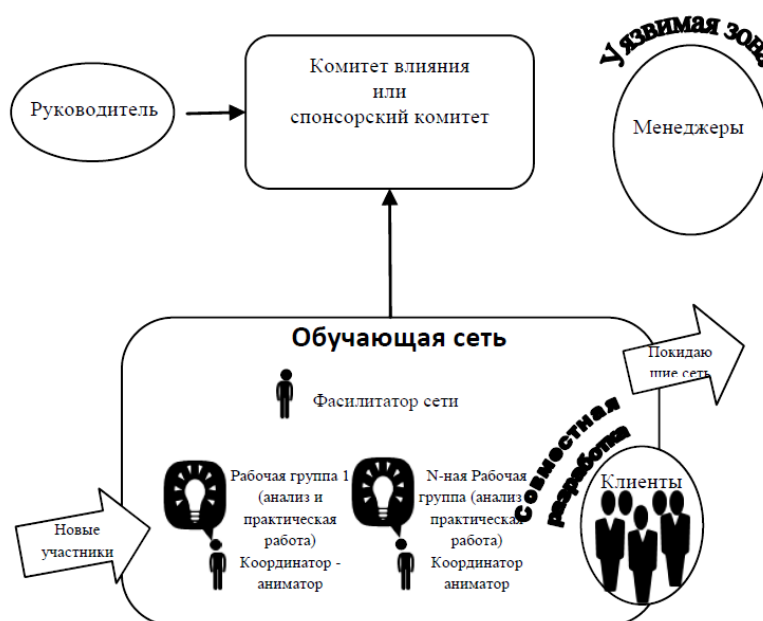


Рисунок 4. Участники обучающей сети

Руководитель (начальник)

Для любой обучающей сети необходима поддержка руководителя (начальника), который согласится предоставлять свободу действий своим сотрудникам. Безусловно, он сможет

⁷ Здесь мы приводим развернутую модель состава обучающей сети. Несколько простых правил набора участников обучающей сети опубликованы в: Отиссье и др., 2016.

отклонять предложения участников обучающей сети, если, допустим, они противоречат стратегии компании и/или потребуют больших затрат при внедрении. Без такого руководителя и без цели увеличения производительности, сеть будет уподобляться какому-то другому сообществу, где участники будут встречаться, например, для личностного развития. В компании SNCF руководители имеют возможность стать участниками «сети сетей», которая играет роль виртуального университета, в его рамках проводятся конференции и происходит обмен опытом.

Комитет поддержки

Миссией комитета поддержки⁸, состоящего преимущественно из членов совета директоров, является сопровождение и направление работы групп обучающей сети. Аналитико-практические группы регулярно предоставляют в комитет поддержки их результаты в виде новых идей, планов действий и т.д. для апробации. По мнению участников одной из обучающих сетей (речь идет о сети «Межпрофессиональная кооперация» из Верхней Нормандии), роль, которую играет комитет поддержки, так же как и заинтересованность в работе сети со стороны руководителей высшего звена (дирекции), необходимы для успешного функционирования обучающей сети. При этом, по их же мнению, этот комитет не должен ни непосредственно вмешиваться в работу сети, ни влиять на результаты ее деятельности, а быть гарантом признания сети в рамках компании и гарантом возможности экспериментирования того, что предлагается ее участниками.

Спонсорский комитет

Руководитель может прибегать к помощи «спонсоров», то есть тех коллег и сотрудников, которые будут помогать и направлять аниматоров (координаторов) каждой из аналитико-практических групп. Спонсоры могут объединиться в свой комитет.

Основное различие между спонсорским комитетом и руководящим комитетом заключается в следующем: руководящий комитет, как правило, дает разрешения *a priori*⁹, в то время как в комитет спонсоров обращаются, чтобы он помог «созреванию» идеи¹⁰ и чтобы представить предложения для апробации. Этот комитет способствует повышению вовлеченности в процесс поиска решений, в рамках опирающегося и поддерживающего обучающую сеть менеджмента. Он поощряет проявление инициативы, проявляет содействие и доверие и идет на уступки своим сотрудникам. Это позволяет добиться хороших результатов. Спонсоры выполняют несколько функций:

- выполняют роль связующего звена между группами обучающей сети и комитетом спонсоров;
- предоставляют группам рекомендации от имени комитета в период между заседаниями, помогают группам подготовиться к совместным заседаниям с комитетом;
- представляют интересы групп обучающей сети в комитете;

8 В разных сетях этот комитет поддержки носит разные названия (например, комитет влияния, спонсорский комитет и т.д.).

9 Руководящий комитет принимает решения или отвечает в стиле «да» и «нет» на предложение. А когда обращаются за разрешением в спонсорский комитет, то члены этого комитета спрашивают, зачем нужно то или иное разрешение, и помогают участникам лучше сформулировать их предложения и сделать их более обоснованными.

10 Помочь «взрастить», протестировать идею, например, задавая вопросы: Почему будет лучше сделать так, как вы предлагаете? Как вы считаете, будет ли это более эффективно? Что сделать, чтобы ваше предложение стало еще лучше? Обсуждая возможность реализации той или иной идеи, члены спонсорского комитета (или комитета влияния или поддержки) могут спросить автора(ов) идеи, в каком контексте эта идея может быть реализована и кто может стать сторонниками этой идеи, кто из коллег-исполнителей / производителей согласен, чтобы применять идею. Таким образом, автор (разработчик идеи или предложения) идеи задумывается, насколько его идея полезна, может ли она быть использована на практике, и перед тем, как выставить свое предложение на обсуждение в спонсорский комитет, заручается предварительным согласием производителей, то есть тех, кто сможет ее внедрить.

- помогают группам разблокировать трудные ситуации и / или в продвижении тем, которые требуют приводить в действие рычаги иерархии.

Спонсоры различных сетей также имеют возможность принимать участие в «сети сетей».

Фасилитатор

Чтобы обучающая сеть функционировала, необходимо чтобы она имела своего фасилитатора, который посвящает от 30% до 50% своего времени этой миссии. Фасилитатор является неотъемлемой частью обучающей сети. Его основной задачей является создание пространства для свободного выражения идей, курирование аниматоров и обеспечение «обучающейся манеры» сети. Его роль в обучающей сети очень важна и сравнима с ролью «сенсея»¹¹ в лин-менеджменте (Liker, 2004; Liker et al., 2008). Фасилитатор сопровождает и обучает аниматоров различных аналитико-практических групп и осуществляет функцию супервайзера. Он находится в постоянном контакте со всеми заинтересованными сторонами обучающей сети (руководителем, спонсорами, участниками — производителями практик, а также менеджерами, которые находятся вне обучающей сети, но под их руководством работают члены обучающей сети).

Аниматоры аналитико-практических групп

Анимация имеет ключевое значение в жизни обучающей сети. Аниматоры должны научиться конструировать свою роль, которая роль заключается в том, чтобы руководить обсуждениями в аналитико-практических группах (рабочих группах обучающей сети), повышать заинтересованность участников, прислушиваться к тому, что они предлагают. Очень важно, что бы они были специально обучены для выполнения этой роли до запуска сети. В компании SNCF аниматоры обучаются методам и приемам анимации обучающей сети на специальном двухдневном семинаре под названием TP2A (теория и практика анимации обучающей сети). Аниматоры являются связным элементом со спонсорами, они осуществляют их функции под наблюдением и руководством фасилитатора сети. Каждый аниматор посвящает обучающей сети в среднем два дня в месяц.

Участники обучающей сети

Участники составляют основу обучающей сети. Именно они в рамках аналитико-практических групп производят диагностику ситуаций, обдумывают проблемы и способы их решения и вырабатывают планы действий с учетом различных точек зрения. Они являются представителями разных профессий и иерархических позиций, но при этом их взаимоотношения внутри сети строятся на вне-иерархическом принципе.

Участие в обучающих сетях является добровольным, но при этом нужно учитывать некоторые правила по составу обучающей сети (подробнее см.: Отиссье и др., 2016). Поэтому необходимо стимулировать желание стать участником. Например, презентация сети на общем собрании может помочь найти членов, но также можно задействовать возможность стимулирования членства с помощью линейного менеджмента. Каждый участник в среднем посвящает один день в месяц обучающей сети, членом которой он является. Ко времени, которое каждый участник посвящает обучающей сети, зачастую добавляется его ежедневное рабочее время. Но каждый находит в ней свою заинтересованность, становясь субъектом преобразований, в том числе касающихся его лично. Участие в обучающей сети позволяет получить доступ в иные сферы деятельности, помимо привычных, и расширить сферу влияния каждого за счет сфер влияния других. Кроме того, каждый участник получает

¹¹ «Сенсеем» в лин-менеджменте (*lean management*) является человек, который помогает стимулировать обучаемого, приглашая его самого отвечать на различные вопросы, с целью исследования новых возможностей, с опорой на собственный опыт (Mann, 2005/2010).

возможность развития с помощью конференций и лекций, которые предлагаются членам обучающей сети.

Обучающая сеть является своего рода живым организмом. Поэтому в ней происходит своеобразный оборот участников, но при этом сохраняется ее основное ядро, что способствует саморегуляции. Опыт SNCF показывает, что обычно в сети 30% участников сильно вовлечены в ее деятельность, а 30% принимают лишь отдаленное участие.

Менеджеры, которые сами не вовлечены в сеть

Фасилитатор сети должен уделять особое внимание тем руководителям, которые сами не вовлечены в сеть, но чьи подчиненные являются активными членами обучающей сети. Фасилитатор стремится заинтересовать их успехами своих сотрудников в этой сети, чтобы они были в курсе индивидуальных и коллективных достижений каждого из них. В противном случае они могут почувствовать себя «на обочине» происходящих в организации событий.

Клиенты (бенефициары)

В 2013 г. некоторые из обучающихся сетей SNCF проявили инициативу привлечь к их работе своих конечных клиентов, то есть пользователей их услуг. Таким образом, они смогли создать новые сервисные продукты и услуги с учетом непосредственной практики их использования клиентами.

Особенности поведения участников обучающей сети

Основополагающим фактором для обмена мнениями и опытом, а также результатами, производимыми обучающей сетью, является стиль поведения ее участников. Сам факт участия в обучающей сети уже представляет собой первый этап изменений, ибо влечет за собой определенную манеру поведения, не всегда свойственную крупным организациям с иерархическим стилем управления. Эта манера поведения может быть охарактеризована с помощью пяти взаимосвязанных ключевых понятий: активное слушание; внимательность по отношению к другим; предоставление большей свободы действий; взаимообмен и доверие. Эти пять понятий характеризуют так называемый открытый стиль поведения, способствующий продуктивной работе обучающей сети, который схематично можно представить в виде следующей модели (Рис. 5).

Доверие

По мнению Л. Хосмера, доверие — это результат справедливого, этичного поведения, при котором уважаются права и интересы других (Hosmer, 1995). Здесь речь идет о межличностном доверии, которое устанавливается между людьми. Оно выстраивается с помощью транспарентности, которая означает ничего не скрывать от других. Для того, что бы это доверие создалось и поддерживалось, оно обязательно должно быть взаимным.

Без доверия обучающих сетей не существовало бы, так же, как и без сотрудничества. Доверять другому, в том числе и своему рабочему коллективу, — не врожденное чувство. Когда люди доверяют друг другу, они от этого выигрывают. Доверие позволяет опираться на специализацию каждого человека. Таким образом, каждый может внести свою лепту в общее дело для совместного продвижения, с использованием более широкой палитры способов и возможностей. Поведение менеджера является ключевым фактором в создании доверительных отношений, которые достигаются только в процессе работы с помощью наглядных примеров и доказательств. Мы рассматриваем доверие как ключевой фактор, лежащий в основе поведения каждого участника обучающей сети.

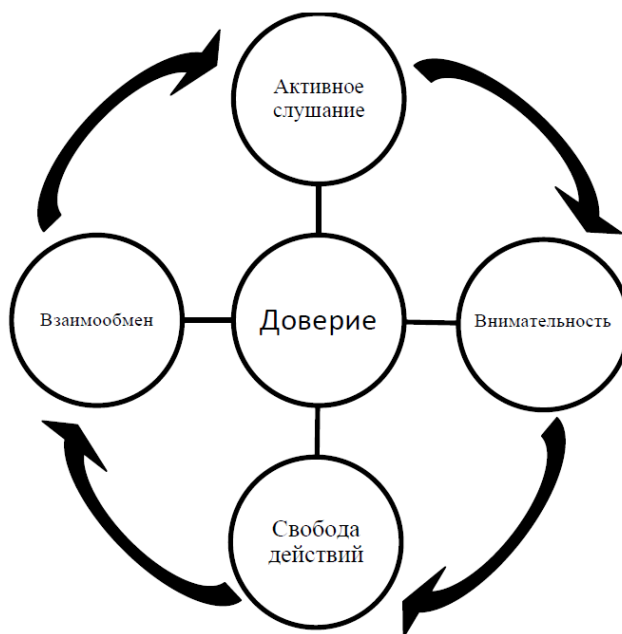


Рисунок 5. Модель поведения участников обучающей сети

Предоставление свободы действий

Предоставление свободы для действий крайне важно для функционирования сети. В самом деле, для руководителя важно демонстрировать уверенность в своих сотрудниках, чтобы они не боялись рисковать. Но при этом, предоставлять своим подчиненным большую самостоятельность и свободу действий для выражения их креативности в работе, для него означает в какой-то степени рисковать самому.

По мнению одного из участников обучающей сети, даже небольшая свобода действий способствует обучению. При этом в рамках этого обучения, речь идет о своего рода договоре, в котором четко обозначены границы свободы действий, которой располагают участники по отношению к тому, над чем они работают, это позволяет избежать им двигаться не в том направлении, что может их обескуражить. Это замечание подчеркивает тот факт, что речь идет не о том, чтобы бросать сотрудников обучающей сети на произвол в трудных ситуациях, напротив, необходимо помогать им, поддерживать их размышления и предупреждать, когда они пойдут тем путём, который не позволит им принять эффективное решение. Эта задача возложена на членов комитета влияния, перед которыми стоит цель направлять работу сети, утверждать и способствовать реализации предложенных ее членами решений, а также создавать благоприятные условия для их экспериментирования.

Такое предоставление большей свободы сотрудникам неизбежно сопровождается изменениями в стиле поведения как сотрудников, так и менеджеров и высшего руководства. Эти изменения в поведении ведут к прогрессивному изменению методов менеджмента, а именно: предоставление большей самостоятельности своим сотрудникам, не препятствование проявлению их инициатив и, главное, помощь в их осуществлении. Такого рода изменение труднее для тех менеджеров, которые не участвуют в обучающей сети, чем для тех, кто принимает в ней участие.

Взаимообмен

Хотя любая работа может быть начата только одним человеком, ее обогащение, проверка и доработка зачастую требует коллективного участия при полном уважении к индиви-

дуальному вкладу. Коллективным функционированием, при котором создается возможность взаимообмена, очень часто пренебрегают, так как он вызывает прямые и косвенные издержки координации. Во-первых, необходимо формализовать элементы этой координации и выделить необходимое время для взаимообмена опытом, мнениями, и выдвижением решений. Во-вторых, выставление своих идей на общее мнение содержит риск подвергнуться критике, а это тоже издержка, только эмоциональная.

Хорошие межличностные отношения, необходимые для продуктивной работы коллектива, требуют определенных усилий со стороны его участников. Компенсируются ли издержки совместных действий ростом производительности? Создание какого-либо коллектива представляет собой издержку в краткосрочной, но выигрышно в средней и долгосрочной перспективах. Грамотное решение, на наш взгляд, заключается в чередовании индивидуальных и коллективных вкладов, путем создания сетей.

Каким бы индивидуальным он ни казался, любой продукт не может быть творением одного человека. По этому поводу Альберт Эйнштейн утверждал, что он никогда не смог бы создать свою теорию относительности без работ по статистике и теории вероятности Пьера-Симона де Лапласа. Однако на сегодня, хотя ничего не создается без совместной работы, подавляющее большинство систем профессиональной подготовки, а также способов поощрения в компаниях, являются индивидуальными.

Внимательность по отношению к другим

Внимательность по отношению к другому человеку означает стремление понять его и объяснить его мотивацию. От очевидных решений могут отказываться сотрудники, способные претворять их в жизнь, ибо это противоречит их ценностям, интересам и принципам или затрагивает смысл их существования. Каждый человек рассматривает окружающий мир через призму своих интересов и стремиться выбирать то, что более или менее вписывается в эту картину мира. Любое предложение, выходящее за рамки того, что ему знакомо, может быть отклонено или проигнорировано. В связи с этим, любая инновация может быть отклонена. Только работа по соотношению предложения с интересами других лиц облегчит его принятие. Необходимо принимать во внимание особенности сложившейся ситуации, интересы людей в ней задействованных и иметь представление о времени, которое требуется для того, чтобы та или иная идея «проделала свой путь до ума людей». Этот период может быть очень коротким, а может занять от трёх до шести месяцев или больше. Время, необходимое для «инкубации», должно быть принято во внимание и включено в проекты планируемых изменений для их успешной реализации. Отметим, что в обучающих сетях внимательность по отношению к другому человеку сочетается с требовательностью к нему.

Активное слушание

Как известно, существуют ситуации, в которых складывается впечатление, что собеседники не в полной мере слушают и слышат друг друга. Проявлять активное слушание – это означает не только получать от своего собеседника информацию в виде слов, но также и анализировать ее, чтобы он был уверен, что его тоже слушают и понимают. Очень важно создавать условия для активного слушания и таких взаимодействий, при которых индивидуальные высказывания будут служить одновременно средством для обогащения коллективного и индивидуального выражения, то есть, перефразировав высказывание Р. Декарта, можно сказать: «Я говорю, я услышан(а), значит, я существую».

Поведение, благоприятное для кооперации

В настоящее время многие компании, в том числе и SNCF, развиваются в двойном направлении. Во-первых, это означает увеличение производительности, в частности за счет инноваций, с постоянным контролем над издержками по их внедрению. А во-вторых, речь идет о создании благоприятных условий для материального и психологического благополучия сотрудников, то есть забота о качестве их жизни на работе. Оба эти направления имеют общий знаменатель успеха — сотрудничество.

Согласно Г. Зиммелю, можно сказать, что сотрудничество в смысле кооперации возможно между людьми тогда, когда существует совпадение интересов участников и положительная взаимооценка (Simmel, 1995). По его мнению, кооперация отличается от других форм «совместной работы» — сотрудничества и координации¹² (Рис. 6). Во многих организациях методы работы представляют собой сотрудничество, связанное с проявлением внутренней конкуренции или же координации, что происходит часто в ситуации отсутствия четких институциональных или культурных ориентиров.

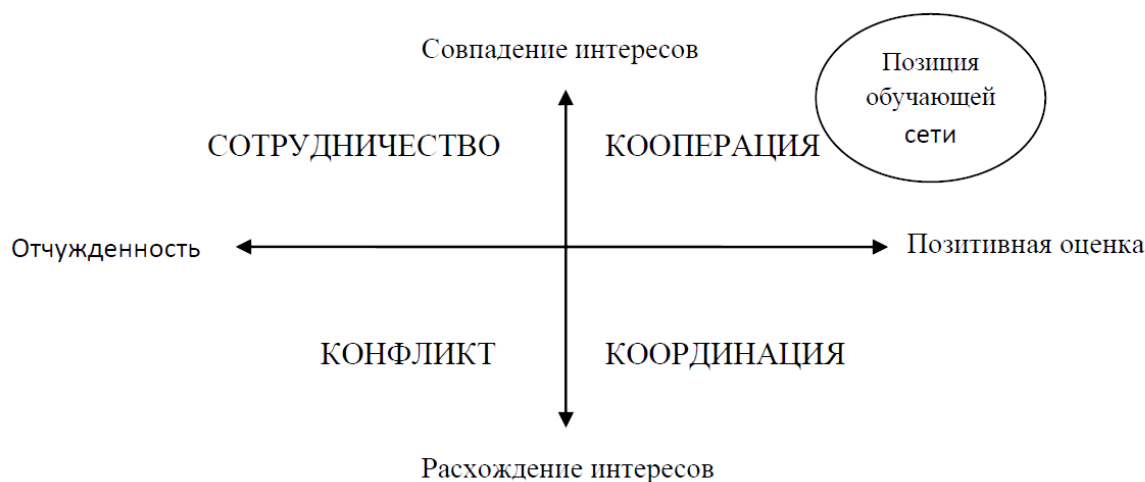


Рисунок 6. Формы взаимодействия и позиция обучающей сети

В повседневной жизни в компаниях, организованных в *business units*, в условиях иерархического управления и конкурентной среды, взаимодействие в форме кооперации не является ни систематическим, ни очевидным. В обучающей сети, наоборот, оно совершенно естественно. В самом деле, обучающая сеть закладывает основы для внеиерархического пространства с точки зрения трактовки общей проблемы, достижения общей цели и выработки общего видения. Обучающая сеть облегчает и подчеркивает значение кооперации, в частности с помощью методов анимации¹³, которые позволяют устранить отчужденность и недоверие, поощряют совместное осмысление проблем и способствуют выстраиванию доверительных отношений. При этом такое сотрудничество продолжается даже за пределами обучающей сети.

12 Типология, предложенная Г. Зиммелем, приводится здесь с опорой на : Autissier et al., 2015.

13 Имеются ввиду методы, используемые для активного вовлечения членов обучающей сети в ее жизнь, в составе рабочих (аналитико-практических) групп.

Таким образом, кооперация в рамках обучающей сети является ключевым элементом, который сопровождает каждого ее участника повседневно. В первое время кооперация служит базой и одним из правил для овладения особым стилем поведения, необходимого для плодотворного участия в обучающей сети. Затем кооперация становится продуктом обучающей сети — то, что было правилом, становится естественным способом существования. Отметим здесь, вслед за М. Фреше, что кооперация и инновация зачастую рассматриваются в качестве неразлучных понятий (Fréchet, 2004).

Обучающая сеть «Межпрофессиональная кооперация»

Обучающая сеть «Межпрофессиональная кооперация», само название которой отразило первооснову организации функционирования обучающих сетей, а именно, включение в кооперативное взаимодействие специалистов различных профессий, является наглядным примером нового подхода в менеджменте. В 2010 г. руководство TER Верхняя Нормандия искало ответы на те вопросы, которые волнуют многих руководителей в настоящий момент, а именно: как в напряженной экономической обстановке можно добиться максимальной эффективности оперативной деятельности. В какой-то мере речь шла о поиске того, как изменить культуру руководства. Нужно было, так сказать, «спуститься с Олимпа», где принимаются решения, чтобы произвести глубокие изменения в стиле руководства с переходом от функционирования, когда все предписывается заранее, к взятию инициатив сотрудниками и праву на ошибку.

Под руководством Ж.-К. Фукри был инициирован новый метод менеджмента под названием «Межпрофессиональная кооперация» с привлечением сотрудников различных подразделений (Foucrist, 2014). В основе этой инициативы лежало стремление стимулировать «стиль сотрудничества», который способствует проявлению открытости, любознательности, энтузиазма и активности. Конкретно речь шла о рабочих группах, которые функционировали в стиле семинаров-практикумов в духе кооперации для выработки новых идей и инициатив.

В состав этих групп входили сотрудники разных профессий и команд. Их объединяла не иерархическая структура, а желание изменить порядок вещей. Каждый приносил свое видение, свои идеи, чтобы выработать общее видение. Работа каждой группы координировалась аниматором, специально подготовленным к этой задаче, который не вмешивался в сам процесс обсуждения, но следил за тем, чтобы происходил конструктивный обмен мнениями. Не было никакой иерархической связи между участниками, т.е., если кто-то из руководства участвовал в работе группы — он делал это на тех же условиях, что и рядовой сотрудник. Участие было основано на принципе добровольности, группы собирались примерно раз в месяц. Дирекция сопровождала работу сети с помощью комитета поддержки. Этот комитет следил за тем, чтобы были мобилизованы спонсоры, ибо если то, что предлагали члены группы, выходило за рамки их полномочий, тогда они нуждались в дополнительной поддержке. Поддержка руководства также заключалась в предоставлении возможности участвовать в деятельности «Межпрофессиональной кооперации», освобождая для этого время в их рабочем графике. Комитет поддержки приносил дополнительные идеи и комментарии, а также следил за тем, чтобы предпринятые сетью действия и меры не противоречили стратегии и профессиональной этике компании SNCF.

Какие результаты? На участке TER в Верхне-Нормандском отделении SNCF благодаря работе сети «Межпрофессиональная кооперация» было достигнуто 96% соблюдения распи-

сания; уменьшилось количество отмененных поездов по причине технических неполадок; было улучшено информирование клиентов благодаря налаженному контакту между различными специалистами; снизилось количество внештатных ситуаций благодаря оказанию помощи пассажирам с ограниченной подвижностью; был осуществлен ввод новых услуг для клиентов (перенос багажа на вокзале, совместные автоперевозки и т.д.). И особо следует отметить увеличение вовлеченности сотрудников. Она выросла на 16 %, а именно: с 63% в 2011 году до 79 % в 2013 году¹⁴.

Заключение

Обучающие сети являются управленческим инструментом, который обеспечивает особые взаимоотношения между сотрудниками. Участники получают уникальный опыт решения организационных и коллективных проблем в ходе взаимного обучения. Обучающие сети, работающие на повышение производительности компании, развивают творческие способности каждого в целях инноваций — не в смысле серьезных технологических прорывов, а в смысле того, что французский социолог Н. Альтер называет «обыкновенными инновациями» (Alter, 2000/2013).

Основным принципом в обучающей сети является «обучаться вместе и в действии». Для достижения этого принципа необходимо выполнить ряд условий: работать вне иерархии, с представителями разных профессий и точек зрения, стимулирование добровольного участия. Очень важно также, чтобы результаты и достижения обучающей сети были оценены по достоинству, предавались огласке, а сами участники получали признание со стороны высшего и непосредственного руководства и коллег, ибо для создания инноваций, сотрудники нуждаются в том, чтобы чувствовать себя признанными и быть довольными достигнутыми результатами.

Основным ограничением применения обучающих сетей является их времязатратность. Первые результаты их работы бывают редко наблюдаемы ранее, чем через 12 месяцев. В качестве еще одного ограничения следует отметить трудность ухода от укоренившихся представлений о том, что менеджеры и руководители лучше знают, что и как делать. Здесь менеджеры должны выступать в качестве «ресурсов» для своих подчиненных, предоставляя им свободу действий и создавая благоприятные условия для осуществления их предложений. Кроме того, в условиях функционирования обучающей сети менеджерам необходимо допускать возможность влияния на себя со стороны подчиненных, что идет вразрез с традиционной организационной культурой.

В качестве перспектив следует особо отметить продуктивность использования обучающих сетей для проведения изменений, ибо они вполне оправданно рассматриваются как альтернатива традиционным методам управления организационными изменениями (Отиссье и др., 2016). Обучающие сети позволяют их участникам стать инициаторами и непосредственными актерами организационных изменений, в силу причастности к разработке и внедрению. Кроме того, обучающие сети являются таким рычагом организационных изменений, который обеспечивает обучение и изменения так называемого второго уровня (Argyris, Schön, 2002). При помощи обучающих сетей возможно осуществление не просто изменений, а трансформации предприятия или компании¹⁵, что является более адекватным в современных условиях нестабильной экономической среды.

14 По данным ежегодного внутреннего анкетирования, проводимого в SNCF.

15 В отличие от изменений, то есть перехода из одного стабильного в другое, новое, стабильное состояние, в случае трансформации речь идет о переходе из стабильного состояния в нестабильное, ибо в настоящее время окружающая среда меняется постоянно.

Литература

- Отиссье, Д., Пащенко – де Превиль, Е. В., Рэнар, Т. (2016). Обучающие сети — альтернатива традиционным методам управления организационными изменениями. Из опыта французской компании SNCF. *Управление (Государственный университет управления)*, 1, 84–92.
- Alter, N. (2013). *L'innovation ordinaire*. Paris: PUF.
- Argyris, C., Schön, D. (2002). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Autissier, D., Hureau, J.-P., Raynard, T., Vandangeon-Derumez, I. (2013). *Les réseaux apprenants: Une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF*. Paris: Eyrolles.
- Autissier, D., Giraud, L., Johnson, K. J. (2015). *Les 100 schémas du management*. Paris: Eyrolles.
- Dicecca, V., de Buchet P. (2013). *Les cinq clés du management transversal*. Paris: Dunod.
- Fréchet, M. (2004). *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*. Vuibert.
- Foucrist, J.-C. (2014). La coopération intermétier en Haute-Normandie. *Revue générale des chemins de fer*, 238, 20–21.
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point — How little things can make a big difference*. New York: Little Brown.
- Hosmer, L. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill Education.
- Liker, J. K., Ballé M., Beauvallet, G. (2008). *Le modèle Toyota*. Montreuil: Pearson education.
- Mann, D. (2010). *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*. 2nd Edition, New York: Productivity Press.
- Mol, M. J., Birkinshaw, J. M. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280.
- PROFIL.SNCF [Электронный ресурс] URL: www.sncf.com/ressources/reports/sncf_profil_2015.pdf (дата обращения 9.11.2015).
- Simmel, G. (1995). *Le conflit*. Belval: Circé.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (1991). *La Cinquième Discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris.
- Senge, P. (2015). *La Cinquième Discipline. Levier des organisations apprenantes*. Eyrolles, Paris.
- Testa, J.-P., Déroulède, B. (2015). *La Boîte à outils du Management transversal*. Paris: Dunod.



Managerial innovation through the example of the use of learning networks in the French National Railway Company

David AUTISIER

ESSEC Chair of Change Management, Cergy, France

University Paris-Est Créteil, Créteil, France

Jean-Cristophe FOUCRIT

French National Railway Company (SNCF), Lyon, France

Elena PACHTCHENKO – DE PRÉVILLE

ESSEC Chair of Change Management, Cergy, France

Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Thierry RAYNARD

French National Railway Company (SNCF), Paris, France

Abstract. Management methods, which are based on organizational and behavioral models inherited from the past, are not fully adequate in the current conditions of globalization, increasing competition, and rapidly changing customer needs. The authors of the article, relying on the experience of the learning networks in the French National Railway company (SNCF), offer consideration of the learning networks as an innovative method of management corresponding to the purposes of the increase in productivity. The learning networks promote the appearance of initiatives and creations of innovations, raise an organizational commitment, and also improve satisfaction and quality of life at work. Moreover, the use of the learning networks favors the creation of conditions for exchange of experience and collective learning in the course of activity, as well as to develop an entrepreneurial spirit during work on joint projects. One of the principal results from the activity of the learning networks is the development of decisions and their introduction in production. Their functioning is based on trust and mutual understanding between the participants whose contributing cooperation is characterized by a special model of their relationships. The article gives a definition of the learning networks and contains elements of methodology of application of the learning networks in the SNCF. This experience allows us to speak about the perspectives of the use of the learning networks, in particular, for the development of the action plans, carrying out diagnostics of various situations, the possibility to resolve various problems, etc. To illustrate a new approach in management, the article shows the relationship between the activity of a learning network and its effectiveness with the example of one of the SNCF learning networks.

Key words: innovation management, learning networks, organizational commitment.

References

- Alter, N. (2013). *L'innovation ordinaire*, 4e édition. Paris: PUF.
- Argyris, C., Schön, D. (2002). *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Autissier, D., Pachtchenko — de Préville, E., Raynard, T. (2016). Obuchajushhie seti — al'ternativa tradicionnym metodam upravlenija organizacionnymi izmenenijami. Iz opyta francuzskoj kompanii SNCF [Learning Networks — an alternative to traditional methods of managing organizational change. From the experience of SNCF company (France)]. *Upravlenie (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*, 2, 84-92.
- Autissier, D., Hureau, J.-P., Raynard, T., Vandangeon-Derumez, I. (2013). *Les réseaux apprenants: Une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF*. Paris: Eyrolles.
- Autissier, D., Giraud, L., Johnson, K. J. (2015). *Les 100 schémas du management*. Paris: Eyrolles.
- Dicecca, V., de Buchet P. (2013). *Les cinq clés du management transversal*. Paris: Dunod.
- Fréchet, M. (2004). *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*. Vuibert.
- Foucrist, J.-C. (2014). La coopération intermétier en Haute-Normandie. *Revue générale des chemins de fer*, 238, 20–21.
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point — How little things can make a big difference*. New York: Little Brown.
- Hosmer, L. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill Education.
- Liker, J. K., Ballé M., Beauvallet, G. (2008). *Le modèle Toyota*. Montreuil: Pearson education.
- Mann, D. (2010). *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*. 2nd Edition, New York: Productivity Press.
- Mol, M. J., Birkinshaw, J. M. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280.
- PROFIL.SNCF. Retrieved from: www.sncf.com/ressources/reports/sncf_profil_2015.pdf.
- Simmel, G. (1995). *Le conflit*. Belval: Circé.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (1991). *La Cinquième Discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris.
- Senge, P. (2015). *La Cinquième Discipline. Levier des organisations apprenantes*. Eyrolles, Paris.
- Testa, J.-P., Déroutède, B. (2015). *La Boîte à outils du Management transversal*. Paris: Dunod.