

SSE EMBA 2016: The Change Challenge Project / FEMMAN

Все бизнес-школы практикуют обучение на кейсах. Значение кейсов велико, так как они помогают лучше понять теоретические модели и одновременно научиться новым подходам к решению проблем. Особая их прелесть заключается в том, что они затрагивают общие управленческие принципы, а потому они являются универсальными и могут использоваться в любой стране для любых студентов.

Мы в Стокгольмской Школе Экономики решили «оживить» кейсы, позволив участникам программы не только самостоятельно создавать их, но и влиять на результат. Так был придуман проект «Change Challenge Project «FEMMAN»», который можно перевести как «Проект внедрения изменений «ФЕММАН»».

«ФЕММАН» означает «ПЯТЬ» по-шведски и в нашем случае указывает на количество областей, которые будет затрагивать проект:

- (1) теоретическую,
- (2) практическую,
- (3) групповую,
- (4) индивидуальную и
- (5) лидерскую.

Программа EMBA изначально ориентирована на практическую составляющую, имеющую прямое отношение к вашей текущей работе или вашим текущим планам. ФЕММАН продолжает эту традицию. Результатом проекта должно стать внедрённое изменение в процессах организации, положительный эффект которого можно оценить или зафиксировать. Как вы будете это делать?

Во-первых, надо разделить на рабочие команды по три человека.

Во-вторых, внутри вашей рабочей команды выбрать руководителя проекта, чья компания и будет объектом кейса.

Далее ваш проектный руководитель должен предложить несколько вариантов изменений процессов, из которых команда должна выбрать один, над которым вы и будете трудиться. Однако прежде чем вы начнёте работать, вам нужно будет заручиться поддержкой или согласием тех, кто может ваш проект в организации остановить. Это важный момент, так как в дальнейшем невозможность внедрить проект из-за несогласия руководства не будет являться оправданием. Конечно, возможны исключения, но надо постараться обезопасить себя с самого начала, чтобы от проекта всем была максимальная польза.

Сотрудничество с представителями выбранной организации является ключевым моментом проекта.

В течение нашего проекта вам нужно будет проанализировать текущую ситуацию, определить проблемное место или процесс, обосновать и предложить решение, внедрить его, насколько будет позволять ситуация и, в конце концов, отчитаться о результатах внедрения. Естественно, мы предполагаем, что ваш проект не будет уже существующим или недавно внедрённым проектом, так как в этом случае учебной пользы не будет.

Выбранный вами процесс должен отвечать вашим личным интересам, при этом конечную формулировку решаемой проблемы лучше согласовать с руководством организации, чтобы поставленная задача была релевантна и для них, и для вас. Применение знаний, полученных во время обучения, является ключевым аспектом проектной работы.

Мы настоятельно рекомендуем не включать в состав рабочей команды людей из одной компании или отрасли. В этом случае взаимной пользы будет гораздо больше. На руководителе проекта будет лежать ответственность за получение информации и обратной связи от компании. У него таким образом будет возможность напрямую воздействовать на процессы своей организации. Два других члена команды привнесут новый взгляд на проблему и её решение. Они смогут погрузиться в неизвестную для себя деловую среду и адаптировать свои умения и навыки к новым обстоятельствам и роли коуча.

В процессе работы вы будете получать поддержку как от фасилитаторов процесса со стороны Школы, так и от одногруппников.

INTENDED LEARNING OUTCOMES (Предполагаемые результаты обучения)

По завершении проекта ФЕММАН у вас должны улучшиться способности:

1. Выполнять сложную работу с фокусом на теорию и практику с целью выполнения конкретной задачи по улучшению процессов в заданной области;
2. Применяя “инструменты”, полученные во время обучения, определять, описывать, диагностировать и анализировать специфические проблемы, присущие конкретной организации;
3. Разрабатывать и защищать своё решение перед руководством другой организации;
4. Давать и получать конструктивную обратную связь;
5. Оценивать проекты с пяти перспектив:
 - а) практической, то есть с упором на оценку последствий
 - б) теоретической, то есть с использованием моделей и теорий, которые могут помочь глубже понять ситуации в организации
 - в) личной, то есть с оценкой собственных рассуждений и уроков, вынесенных во время проекта
 - г) групповой, то есть с выстраиванием рабочих отношений для повышения эффективности и результативности проекта в целом
 - д) лидерской, то есть с пониманием своей роли в команде и взятием на себя ответственности за некоторые направления работы, где вы проявите свои лидерские качества
6. Отслеживать и оценивать процесс изменений и достигнутые результаты.

Формат

Проект ФЕММАН будет длиться с 7 по 15 модуль. Главным событием станет представление проектов на Модуле 12 (более подробно смотрите приложение А).

За исключением нескольких общих встреч, большая часть общения будет проходить по Скайпу, где вы будете рассказывать о прогрессе вашей работы и получать консультации от Школы.

Чтобы не вносить суету в учебные модули, мы советуем договариваться с фасилитаторами о беседах вне модулей. Рекомендуем проводить такой разговор на неделе, предшествующей модульной, или следующей непосредственно за модулем. Таких модулей будет три: 8, 9 и 11.

На модулях 10 и 12 предполагаются групповые обсуждения, где ваши проекты будут предъявлены другим командам.

Мы осознаём, что внедряемые вами изменения могут быть в том числе и глобальными, но мы бы хотели, чтобы в рамках проекта ФЕММАН вы ограничились одним из двух направлений:

- изменение текущего процесса или
- внедрение нового процесса

Предлагаемое вами изменение должно быть внедрено и протестировано до 15-го Модуля.

Групповой коучинг и педагогическая идея

Важной частью проекта является групповой коучинг. Перед каждой сессией (в том числе и по Скайпу) будет необходимо предоставить в письменном виде краткий обзор развития проекта с перечнем вопросов для обсуждения с фасилитатором или группой в целом.

Педагогическая цель проекта: интеграция теории и практики. Осознанное использование в проекте моделей и инструментов, изученных на программе, является обязательным условием.

Отчёты, экзамен и обратная связь

ФЕММАН включает в себя несколько проверочных точек. Для получения допуска к следующей части вы должны получить “зачёт” по предыдущей. Описание проверочных точек смотрите в Приложении Б.

Оценка проекта ФЕММАН

Проект будет оцениваться как часть последнего экзамена. Все члены команды получают одинаковый балл.

Проект будет оцениваться по упрощённой схеме, соответствующей базовым принципам СШЭ:

A – отлично

B – очень хорошо

C – хорошо

D – удовлетворительно

E – достаточно

F – неудовлетворительно

Приложение А

Модуль 7	Модуль 8	Модуль 9	Модуль 10	Модуль 11	Модуль 12	Модуль 15
Katerina Hellstrom	Ciara Sutton	Ciara Sutton	Andrew Schenkel	Mattia Bianchi	Mats Vilgon	Pavel Novikov
12-16 октября 2016	09-13 ноября 2016	06-10 декабря 2017	25-29 января 2017	01-05 марта 2017	05-09 апреля 2017	03-07 октября 2017
СПБ	Москва	Болонья	Москва	СПБ	Москва	Стокгольм
Этапы работы						
Начало работы	Первичный отчет Скайп	Скайп	Промежуточный отчет	Скайп	Финальный отчет	Подведение итогов

Приложение Б

□ **Первичный отчёт** предоставляется ДО 8-го Модуля. Этот отчёт должен отвечать на следующие вопросы, необязательно в представленном порядке, но желательно с соблюдением логичности и ясности повествования, чтобы у слушателей получилось полное представление о вашей идее и обстоятельствах её возникновения:

- Опишите предполагаемые задачи вашего проекта внедрения изменений, как вы его видите на сегодняшний день?
- Опишите текущую ситуацию внутри организации до начала проекта. Почему есть потребность в вашем проекте?
- Сделайте краткий анализ внешней среды. Насколько он оказывает влияние на необходимость изменений?
- Определите стейкхолдеров проекта, людей, которых проект так или иначе затронет, и которые могут оказать встречное влияние на проект.
- Какие плюсы получит организация от внедрения проекта?
- Как будет выглядеть ситуация, если проект удастся?
- Для оценки результата в дальнейшем, постарайтесь определить свои цели согласно модели SMART

□ **Промежуточный отчёт**, Модуль 10. Предполагается, что к этому времени будет завершена подготовительная работа перед запуском проекта, и у команды будет ясное понимание по следующим вопросам:

- Были ли вами обнаружены альтернативы предварительному решению? Сделайте оценку альтернативных возможностей. На каком подходе вы в итоге остановились и почему?
- Как выглядит ваш план действий и что из вашего плана уже выполнено?
- Какие ресурсы и документация будут вам нужны для внедрения изменений?
- Нашли ли вы людей, готовых поддержать ваш проект? Как вы планируете их использовать?
- Как вы измеряете прогресс вашего проекта?
- Появились ли риски того, что проект придётся остановить? Как можно уменьшить эти риски или вовсе их избежать?

● **Финальный отчёт** на Модуле 12 должен содержать описание достигнутых результатов внутри организации, а также ваши рассуждения о своей командной работе и вовлечённости участников в работу. Финальный

отчёт должен состоять из трёх частей: презентация для всей группы по внедрённым изменениям, совместный письменный отчёт о групповой работе над проектом и индивидуальные отчёты каждого участника команды. Презентация должна представить ситуацию с изменением процессов в организации на текущий момент и о шагах, предпринятых командой. Письменный отчёт команды должен описывать работу команды. Фактически это будет расширенная презентация, раскрывающая следующие моменты:

- Какие критические решения пришлось принимать команде в процессе работы? Насколько они были осознанными? Если они были осознанными, каковы были иные варианты и почему вы остановились именно на принятых вами решениях? Что послужило основным толчком? Насколько процесс внедрения изменений отличался от того, что вы себе представляли изначально? Почему так произошло? Что пошло не так и что, следовательно, вы не учли при первоначальном планировании?
- Как вы искали поддержку в организации? Какие аргументы использовали? Кто отказался вам помочь и почему?
- Каковы предварительные результаты вашей работы, то есть что выиграла организация от внедрения изменений? Что изменилось в организации в сравнении с тем, что было в начале проекта? Насколько результат отличается от ваших планов?
- Опишите ценность вашего проекта изменений для организации с вашей точки зрения. Если есть комментарии руководителей или иных стейкхолдеров, приведите их в отчёте. Оцените достигнутые результаты относительно параметров, которые вы указали в первичном отчёте по модели SMART

Индивидуальные отчёты должны содержать ваши собственные размышления на тему:

- Что вашей команде удавалось лучше всего с вашей точки зрения?
- Что получалось хуже всего? Почему?
- Какова была ваша роль в команде? Была ли это ваша обычная роль или она была для вас новой? Почему вы согласились на эту роль? Удалась ли она вам?
- Что сделали лично вы для повышения эффективности командной работы? Встречали ли вы сопротивление со стороны двух других участников команды? Получалось ли у вас отстаивать своё мнение? Приведите примеры.
- Приведите примеры своих принятых предложений.
- Насколько вы оцениваете свою открытость к новым идеям и предложениям? Докажите на примерах.

- Чему вас научила команда, что вы могли бы использовать (или уже используете) в будущем?

Подведение итогов на Модуле 15 поставит точку в проекте и покажет, чего достигла каждая из команд. При подведении итогов каждая команда должна предоставить письменный отчёт с ответами на следующие вопросы:

- Как развивается проект? Какие результаты достигнуты? Есть ли признаки того, что действие внедрённых изменений заканчивается и требует новых действий?
- Было ли внедрённое вами изменение оценено высшим руководством? Прочими сотрудниками? Видит ли кто-то из них ценность изменений?
- Пришлось ли вам как-то мотивировать тех, кто изначально был против изменений? Сохранилось ли сопротивление с их стороны? Как вы на это реагируете?
- Был ли итоговый результат изменений похож на то, что вы ожидали?
- Что бы вы сделали по-другому, если бы была возможность запустить этот проект заново?

Этот отчёт готовит ваш руководитель проекта. Два других участника должны предоставить эссе с рассуждениями по вопросам, покрывающим все три перспективы ФЕММАН:

- практическая: есть ли по вашему разница в изменении задач/вещей и людей? Как по вашему мнению будет дальше развиваться зарушенный при вашем участии проект? Удалось ли вам сделать процесс изменений необратимым или риск сворачивания проекта сохранился? Какие практические моменты из данного проекта вы используете в будущем, если вам придётся запускать другой проект по изменениям?
- теоретическая: Была ли ваша работа над проектом ФЕММАН как-то связана с другими модулями программы ЕМВА? Нашлись ли какие-то теоретические модели или инструменты, которые вамгодились во время выполнения проекта? Как вы оцениваете вероятность использования вами этих моделей в будущем в других проектах?
- личная: что вы узнали нового о себе в процессе проекта как о личности, коуче и агенте изменений в целом? Что вас больше всего поразило в процессе работы? Что было самым сложным в сотрудничестве с остальными членами команды? Зафиксировали ли вы в себе какие-то области, требующие улучшения, чтобы стать более эффективным менеджером?
- командная: что было особенного для вас в текущей командной работе в отличие от других совместных проектов? Какие черты партнёров вам

импонировали больше всего? Какие черты в себе вы бы могли оценить как полезные для командной работы? Насколько ценным игроком в команде вы себя ощущали? Почему? Что бы вы посоветовали будущим командам, которые будут заниматься подобным проектом?

- лидерская: в чём, по вашему, заключалась роль лидера в вашей команде? Возможно ли наличие нескольких лидеров без ущерба для работы? Оказались ли вы готовы подчиняться формальному лидеру? Смогли ли вы сохранить и проявить свои лидерские качества, будучи по определению на втором месте в данном проекте? Приведите примеры, если ваш ответ положительный. Если нет, то порассуждайте, что с вами произошло и почему? Насколько вероятно, что такая ситуация может с вами повториться?