

# Кейс и кейс-метод: процесс написания кейса

Михайлова Е.А.

Каждому преподавателю, практикующему кейс-метод, рано или поздно приходится искать ответ на непростой вопрос: «Продолжать использовать на занятиях кейсы, написанные другими, или попытаться самому написать кейс?» Сегодня этот далеко не праздный вопрос задают себе многие российские преподаватели.

Как показывает практика, жизнь кейса коротка. В среднем кейс-материал можно активно использовать 2–3 года. Более того, в последние годы скорость старения кейсов имеет устойчивую тенденцию к росту. Этот процесс, происходящий независимо от воли и желания преподавателя, не может не вызывать беспокойства. В качестве комментария отметим: безусловно, существуют так называемые классические кейсы, которые проходят проверку временем уже в течение 20–30 лет и по-прежнему вызывают интерес у студентов. Без сомнения, это «золотой фонд» кейс-метода, но, к сожалению, классические кейсы — это небольшие по объёму и очень простые ситуации, которые можно использовать исключительно в начале курса, в то время как технология кейс-метода требует постоянного усложнения рассматриваемых ситуаций. Более того, современность и актуальность ситуаций, описанных в кейсе, — не единственное условие его успеха в студенческой аудитории. Практика показала, что российские студенты отдают предпочтение кейсам, написанным на основе реальных ситуаций российской бизнес-практики, и, как правило, первые симптомы старения или неактуальности кейс-материала — отсутствие студенческого интереса к рассматриваемой проблеме.

Всё вышесказанное свидетельствует об актуальности и важности темы, вынесенной в заголовок статьи. Сразу хотелось бы оговориться: российская школа кейс-метода пока не накопила опыта, достаточного для анализа и обобщения, поэтому предложенный материал, как и весь предыдущий, базируется на практике наших западных коллег.

Современная практика написания кейсов (кстати, чрезвычайно часто используется термин «составление кейсов», что не совсем точно отражает суть процесса) пестрит огромным разнообразием способов, техник, технологий, методов, приёмов и подходов. Однако до сих пор никому не удалось категорично заявить: «Этот способ, эта техника или этот подход — лучшие!» И это вполне объяснимо. На наш взгляд, сделать такое заявление просто невозможно, поскольку и подобное, и любое аналогичное утверждение было бы безосновательно. Неслучайно среди огромного количества материалов, посвящённых кейс-методу, практически полностью отсутствуют фундаментальные работы, освещающие технологию написания кейсов. Существующие же работы подчас крайне противоречивы и, вероятно, отражают субъективные проблемы их авторов, связанные с работой над кейс-материалом. Сказанное наглядно иллюстрируют чрезвычайно известные разработки в области технологии написания кейсов, авторство одной из которых принадлежит М. Мюнтеру, а второй — М. Линдерсу и Дж. Эрскину.

М. Мюнтер предлагает трёхступенчатый процесс работы над кейсом.

**Ступень 1. Предписание.** Результатом данной ступени должна стать разработка идеи будущего кейса. Авторы наиболее удачных кейсов утверждают: если перед началом работы не определена идея будущего кейса, риск напрасно потратить время чрезвычайно велик. Безусловно, в процессе работы над материалом идея может претерпеть некую трансформацию, что вполне допустимо. Но начинать работу над кейсом без наброска его основной идеи, значит, заведомо обрекать себя на неудачу!

**Ступень 2. Набросок.** Согласно М. Мюнтеру, основная идея второй ступени процесса работы над материалом будущего кейса — полный отказ от редактирования первого варианта текста. Как утверждает М. Мюнтер, не нужно опасаться, если вы в процессе работы над наброском не можете найти нужное слово: оставьте пустое место; если не можете сделать

выбор между синонимами — напишите оба; вам кажется, что написанная вами фраза не мелодична и тяжёловата — оставьте как есть и продолжайте работать дальше, но при этом делайте на полях (которые для удобства всегда должны быть большими) пометки с тем, чтобы вернуться к ним позже.

**Ступень 3. Редактирование.** М. Мюнтер утверждает, что не стоит проводить тщательное редактирование всего текста сразу. Вместо этого необходимо проанализировать основные ключевые моменты кейса с тем, чтобы решить, что можно оставить без изменения, что необходимо доработать, а что и вовсе убрать. Для облегчения работы на этой ступени М. Мюнтер предлагает автору будущего кейса ответить на следующие вопросы: «Удачно ли представлена информация в кейсе?», «В соответствующем ли стиле написан кейс?», «Убедительна ли структура кейса?», «Соответствует ли управленческая проблема, поставленная в кейсе, вашей компетенции?», «Соответствует ли содержание текста основной идее кейса?». Только после утвердительных ответов на все вопросы М. Мюнтер советует приступить к окончательному редактированию текста кейса.

Не меньший практический интерес представляют советы М. Мюнтера, данные им в дополнение к трёхступенчатой модели процесса работы над материалом будущего кейса. Приведём лишь наиболее значимые из них:

1. Разделяйте во времени процесс обдумывания идей и реализации их на бумаге. Ясное мышление и доступное изложение взаимосвязаны, но не тождественны. Излагайте свои мысли доступно для читателя, а не просто записывайте их в той последовательности, в которой они к вам приходят.

2. Никогда не приступайте к написанию полного текста будущего кейса, не сделав предварительного наброска. Приведите в порядок свои идеи и мысли перед тем как начнете излагать их в предложениях и пара- графах.

3. Разделяйте процессы работы над наброском и редактирования. Работая над наброском, дайте волю своей фантазии. Не думайте о деталях, к их уточнению можно вернуться позже.

4. Будьте готовы к повторному обдумыванию текста будущего кейса.

В дополнение к советам М. Мюнтера полезно привести не менее интересные, с практической точки зрения, рекомендации М. Норфи, считающей, что секрет успеха будущего кейса в его простоте и прямоте. Понятные и простые слова, фразы, предложения, считает она, помогают избежать, во-первых, неоднозначности толкования представленного материала и, во-вторых, алогичности его изложения. Вот лишь некоторые из советов М. Норфи:

**1. Выбирайте только понятные слова.** При выборе слов следует помнить разницу между трактовкой слова в словаре и теми ассоциациями, которые оно вызывает. Некоторые слова несут негативные ассоциации, другие — позитивные, третьи — нейтральные.

**2. Используйте больше простых слов.** Для облегчения восприятия ситуации, изложенной в кейсе, необходимо использовать простые, обиходные слова, которые к тому же, как правило, являются короткими, — и это ещё одно их преимущество.

**3. Будьте точны в выборе слов.** Автор кейса должен быть чрезвычайно точен в выборе слов с тем, чтобы читателю не пришлось что-либо додумывать самому. Как можно чаще используйте имена собственные, даты и количественные показатели.

**4. Избегайте профессионального жаргона.** Безусловно, специальные термины позволяют точно и ясно выразить мысли, не прибегая к излишним объяснениям. Вместе с тем необходимо помнить простую истину: сверхзадача любого автора — упростить сложную фразу, а не усложнить простую. Поэтому используйте общепризнанные научные термины, но избегайте жаргонизмов.

**5. Составляйте простые предложения.** Секрет составления простых и ясных предложений заключается не только в выборе простых и понятных слов, но и в правильном использовании правил синтаксиса и пунктуации. Не подлежит сомнению тот факт, что правила грамматики, синтаксиса и пунктуации позволяют упростить процесс общения автора с читателем.

**6. Формируйте чёткие параграфы.** Правильно образованные параграфы помогают читателю проследить за ходом развития ваших мыслей, создавая стройность и ясность изложения материала. В этой связи уместно привести некоторые рекомендации, которые, без сомнения, будут полезны не только начинающим, но и опытным авторам:

- При переходе к новой идее или проблеме создавайте новый параграф. Параграфы служат чёткому обрамлению идеи. Начиная новый параграф, автор даёт понять читателю, что завершил разработку одной идеи или аспекта рассматриваемой проблемы и переходит к другой.

- Первое предложение любого параграфа должно нести основную смысловую нагрузку, т.е. быть ключевым, что позволяет, пробежав глазами лишь первые предложения параграфов, за считанные минуты вникнуть в суть проблемы, изложенной в кейсе. Проверка последовательности ключевых предложений — немаловажная процедура, позволяющая автору удостовериться в логичности изложения материала.

- Используйте параграфы разных объёмов. Современная практика написания кейсов имеет устойчивую тенденцию к сокращению объёма параграфов. И это неслучайно, поскольку короткие параграфы читаются охотнее, нежели длинные. Поэтому, если вы обнаружили, что написанный вами кейс-материал состоит из большого числа длинных параграфов, постарайтесь разбить их на несколько более мелких. Однако сказанное вовсе не означает, что текст кейса должен состоять из цепочки параграфов длиной в одно-два предложения.

- Соединяйте мысли, высказываемые в рамках параграфа, связующими словами и фразами. Использование связующих слов и фраз, обеспечивая логичность изложения, указывает читателю на взаимосвязь между предложениями или частями сложного предложения. При корректном использовании представленных в таблице 1 связующих слов даже начинающий автор сможет сделать содержание текста будущего кейса более ясным и понятным, что, несомненно, облегчит работу с ним в студенческой аудитории.

### **Таблица 1. Наиболее часто используемые связующие слова**

*Связующее слово:* и, тоже, также, к тому же, кроме того, сверх того

*Логическая связь:* дополнение к предыдущей идее

*Связующее слово:* в результате, потому что, с тех пор, вследствие

*Логическая связь:* объяснение предыдущей идеи

*Связующее слово:* но, даже, напротив, вопреки, всё-таки, однако, несмотря на, тем не менее, с другой стороны

*Логическая связь:* изменение предыдущей идеи

*Связующее слово:* соответственно, поэтому, по этой причине, следовательно, итак, так как, таким образом

*Логическая связь:* краткое изложение сказанного ранее или заключение

Предложенная М. Мюнтером последовательность работ над материалом нового кейса, а также рекомендации, данные М. Норфи, безусловно, имеют огромное практическое значение, облегчая российским преподавателям, решившим начать писать кейсы, первые шаги в этом направлении и позволяя избежать многих досадных ошибок, которые неоднократно выпадали на долю наших западных коллег, первыми вступивших на этот трудный, но чрезвычайно увлекательный путь. Однако, на наш взгляд, модель М. Мюнтера отражает не все этапы процесса работы над новым кейс-материалом, в частности не затрагивает чрезвычайно важных проблем, связанных с поиском материала для будущего кейса и — что иногда далеко не просто — получением разрешения от организации, предоставившей материал, на публикацию кейса и использование его в учебном процессе. Вторая модель, предложенная

М. Линдерсом и Дж. Эрскиным, с этой точки зрения более фундаментальна, поскольку даёт представление обо всех этапах работ.

М. Линдерс и Дж. Эрскин выделяют в процессе написания кейса пять этапов.

*Этап 1. Поиск первоначальных условий.*

*Этап 2. Установление первого контакта.*

*Этап 3. Сбор информации.*

*Этап 4. Процесс составления.*

*Этап 5. Получение разрешения на публикацию.*

Ознакомимся с каждым из означенных этапов более детально.

## **Этап 1. Поиск первоначальных условий**

При проведении геологоразведочных работ 90% сложностей приходится на проблему выбора места начала поиска. Аналогичная проблема существует при написании кейсов. Как найти организацию, которая согласилась бы предоставить необходимый для кейса материал? С чего начать поиски? Процесс поиска конкретных управленческих ситуаций и организаций, готовых к сотрудничеству, М. Линдерс и Дж. Эрскин обозначили как этап поиска первоначальных условий, который можно разделить на три подэтапа:

- Возникновение идеи написания кейса.
- Поиск проблемы для будущего кейса.
- Поиск организации, согласившейся предоставить материал для будущего кейса.

Основная цель первого этапа — определить основную идею будущего кейса и добиться расположения нужных организаций и контактных лиц. Практики кейс-метода, написавшие не один кейс, едины во мнении: самое трудное на этом этапе работ — поиск ситуации, на основе которой можно написать хороший кейс, а значит, и организации, на материале которой он будет написан. По мнению многих, персонал организаций, с которыми автору будущего кейса приходилось работать ранее (не важно — в области обучения или консалтинга), — прекрасный и, пожалуй, самый ценный источник материала. Подобное решение означенной проблемы намного облегчает процесс работы над будущим кейсом.

Среди наиболее часто используемых источников информации, способствующих процессу поиска ситуации для будущего кейса, можно выделить следующие:

- статьи в периодической печати (специализированные и бизнес-издания);
- специализированные и бизнес-конференции;
- организации, сотрудничающие с учебным заведением;
- консалтинговая деятельность;
- педагогическая деятельность в сфере переподготовки;
- представители высшего и среднего управленческого звена;
- представители российских организаций;
- личные связи коллег;
- личные связи студентов;
- личные связи выпускников.

## **Этап 2. Установление первого контакта**

После того как найдены первоначальные условия для написания будущего кейса, необходимо ответить на вопрос: «Готовы ли менеджеры организации, на материалах которой будет написан кейс, содействовать работе над ним?» Ответить на этот вопрос можно только после анализа первого контакта с представителем организации, от успеха которого во многом зависит эффективность работы над кейсом. Успеху первого контакта предшествует тщательная подготовка автора будущего кейса, которая, как правило, состоит в следующем:

- во-первых, необходимо узнать, посещал ли кто-нибудь данную организацию с аналогичными целями;
- во-вторых, необходимо заблаговременно договориться о будущей встрече и очертить круг интересующих вас вопросов с тем, чтобы представитель организации заранее запланировал встречу с вами и, будучи информированным о цели вашего визита, подобрал необходимую информацию, что значительно повысит продуктивность беседы;
- в-третьих, перед первой встречей необходимо как можно больше узнать об организации, руководство которой согласилось предоставить информацию для будущего кейса.

Подобная подготовка способна, прежде всего, сберечь автору немало времени, а также облегчить процесс интервьюирования.

Не менее важная деталь — решить, с кем из сотрудников организации необходимо установить первый контакт. Практики советуют: либо с сотрудником, ответственным за предоставление информации, либо, что является наиболее оптимальным вариантом, с представителем высшего руководства организации. Преимущество второго варианта в том, что, во-первых, в первом интервью, как правило, затрагивается конфиденциальная информация, дать разрешение на получение которой может только представитель высшего руководства организации. Во-вторых, на практике нередки случаи, когда запрос информации для будущего кейса оказывается для персонала организации чем-то новым и неизвестным и никаких специальных процедур для урегулирования подобных вопросов не существует. В таких ситуациях без вмешательства высшего руководства не обойтись.

### Этап 3. Сбор информации

Практики утверждают, что наиболее важная информация для будущего кейса собирается при первом контакте с персоналом организации. В процессе сбора информации и особенно при последующей её обработке необходимо помнить следующее:

1. В ходе интервью сотрудники организаций имеют склонность к приукрашиванию истинного положения дел.
2. Информация, полученная не из первоисточника, а передаваемая из «уст в уста», должна подвергаться особо тщательной проверке в силу вероятности её многократного искажения.
3. Любая полученная информация сразу должна подвергаться перепроверке, в противном случае трудно определить, на каком этапе произошло искажение информации.

При проведении как первого интервью, так и всех последующих важно соблюдать пять основных правил:

1. Направляйте всё своё внимание на собеседника и делайте это искренне.
2. Умейте слушать и слышать (что не одно и то же) своего собеседника.
3. Не перебивайте своего собеседника.
4. Никогда не спорьте и не давайте советов.
5. Помните, что информация, полученная в ходе интервью, может носить конфиденциальный характер и не должна стать известной третьим лицам.

Пожалуй, самое главное во время проведения интервью, во-первых, не терять контакт с собеседником, во-вторых, в случае необходимости сразу уточнять те детали ситуации, которые не совсем понятны. Делать это нужно чрезвычайно тактично и осторожно. Например, «Позвольте, я уточню», «Если я Вас правильно поняла», «Мне кажется, я упустила связующее звено между этими двумя событиями».

М. Линдерс, делясь опытом сбора информации для будущего кейса, утверждает, что не существует ненужного или неважного материала. Необходимо собирать материал разного рода, касающийся как специфики производственного процесса и особенностей управления организацией, так и общую информацию об организации и отрасли в целом. Анализ собранной информации даст возможность составить схемы будущих интервью, а значит, максимально эффективно использовать время, отведённое на него, которое, как правило, всегда ограни-

ченно.

Необходимо помнить: в ходе интервью не рекомендуется задавать вопросы, ответы на которые можно получить из других источников: отчётов, газетных и журнальных статей и т.д., поскольку основная задача любого интервью — получить недостающие детали для воссоздания полной картины интересующей автора будущего кейса ситуации.

Практики кейс-метода утверждают, что на успехе интервью чрезвычайно негативно отражается как недостаточная, так и чрезмерная подготовка к нему. О последствиях недостаточной подготовки не стоит говорить в силу их очевидности, а вот о последствиях чрезмерной подготовки необходимо предупредить начинающих авторов. Если в ходе интервью задаются вопросы, ответы на которые заранее известны интервьюеру, то внимание последнего рассеивается, и он не столь внимательно слушает ответ собеседника. Это объясняется тем, что во время подготовки вопросов к будущей беседе интервьюер фактически готовит и ответы на них, которые, в свою очередь, будут основой для следующих вопросов. В ходе этого процесса выстраивается схема будущего интервью. При таком подходе в ходе беседы внимание интервьюера подсознательно акцентируется на ключевых словах подготовленного им ответа, в результате чего образуется следующее: интервьюер невнимательно слушает собеседника, а значит, не в полном объёме усваивает нужную ему информацию и, как следствие, пропускает порой самые важные детали интересующей его ситуации. Поэтому перед проведением интервью необходимо точно определить, какая информация должна быть получена. Исходя из ответа на поставленный вопрос, разрабатывается структура будущего интервью с учётом отведённого на него времени.

Структура первого интервью наглядно отражает содержание всех четырёх фаз процесса интервьюирования с позиций задач, стоящих перед интервьюером, возможных вариантов их решения и ошибок, наиболее часто допускаемых в процессе интервьюирования.

## **Этап 4. Процесс составления**

Составление кейса предполагает организацию и представление полученных данных таким образом, чтобы описанная в кейсе ситуация была понятна читателю после первого же прочтения и имела единственное толкование.

Процесс составления кейса, пожалуй, самый трудный этап работы над новым кейс-материалом. И это неслучайно. Одна из основных проблем, возникающих при составлении кейса, связана с переводом задач обучения на рельсы кейс-метода, т.е. с увязкой глобальной концепции обучения со специфической концепцией кейс-метода.

Приступая к составлению кейса, необходимо особое внимание уделить решению трёх основных вопросов:

1. Каково содержание будущего кейса?
2. В какой форме должна быть представлена информация в будущем кейсе?
3. Какова структура будущего кейса?

Начинать необходимо с поиска ответа на первый вопрос.

### **Содержание будущего кейса**

При определении содержания будущего кейса предстоит решить, во-первых, какую информацию должен содержать кейс-материал. Во-вторых, на чём необходимо акцентировать внимание, а что исключить из текста кейса. В-третьих, каков должен быть объём будущего кейса. В-четвёртых, чем необходимо начать и чем закончить изложение кейс-материала.

Последний вопрос отнюдь не праздный. Мнения профессионалов относительно того, с чего необходимо начинать и чем заканчивать текст кейса, разделились. И, пожалуй, наибольшие споры развернулись относительно концепции концовки кейс-материала. Одни утвер-

ждают, что ставить точку в тексте будущего кейса необходимо в самом драматичном месте, что побуждает студентов незамедлительно попробовать свои силы в поиске выхода из сложившейся ситуации. По мнению сторонников этой концепции, её преимущество в том, что она не сковывает мыслительный процесс студентов, а позволяет находить действительно неординарные решения поставленной проблемы. Противники же, напротив, утверждают, что в конце кейс-материала необходимо обозначить элементы одного из возможных вариантов решения означенной проблемы либо реального решения, принятого руководством организаций. В основе этой концепции лежит мнение о том, что студенты должны вести направленный поиск альтернативных вариантов решения поставленной проблемы, т.е. иметь определённые рамки, что значительно повышает эффективность работы с кейс-материалом.

Ту же концептуальную основу, а соответственно, те же «за» и «против» имеет проблема включения или невключения в текст кейса вопросов, ответы на которые направляют интеллектуальный поиск студента в нужное, я бы даже сказала — удобное, для преподавателя русло, облегчающее процесс проведения кейс-дискуссии. Не существует чётких, однозначных рекомендаций относительно определения объёма будущего кейса. Объём классического кейс-материала составляет 10–15 страниц машинописного текста. Однако утверждать, что это оптимально соответствует всем существующим типам кейсов, которых великое множество, невозможно. К примеру, кейсы, используемые во вводных курсах или на первых занятиях новых учебных курсов, должны быть простыми и короткими. Кейс-материал, написанный для заключительных занятий курса, как правило, осложнён большим объёмом информации, часть которой для затруднения решения означенной проблемы намеренно избыточна. Кейс, разработанный для проведения деловой игры, также будет существенно отличаться, как по объёму, так и по содержанию, от кейса, предназначенного для оттачивания аналитических навыков студентов. В дополнение к сказанному необходимо упомянуть о сравнительно недавно появившейся и ещё не получившей широкого распространения тенденции. Вместо того чтобы наполнять текст кейса огромным количеством ненужной, запугивающей студента информации, напротив, удаляют полезную информацию, что осложняет работу над кейс-материалом, но одновременно заставляет более продуктивно мыслить, задумываясь над тем, анализ каких имеющихся данных позволит воссоздать недостающее звено информационной цепи. Безусловно, эта концепция не беспочвенна, и её появление сегодня не случайно. Согласитесь, нынешние студенты — завтрашние практики — чаще будут сталкиваться с проблемой нехватки информации, а отнюдь не её избытка.

Следовательно, несмотря на общепринятое мнение о том, что кейс-материал должен быть достаточно объёмным для того, чтобы как можно детальнее описать поставленную проблему, автор должен в каждом конкретном случае, в зависимости от задач, решаемых с помощью этого кейс-материала, определить, какие данные необходимо включить в текст кейса, а какие можно, а в некоторых случаях даже необходимо исключить. Только автор может определить оптимальный объём своего труда, помня, что практика кейс-метода показала чрезвычайно невысокую отдачу от работы с кейс-материалом, превышающим 15 страниц.

Закончить обсуждение вопроса о содержании кейс-материала необходимо несколькими ценными обобщениями, сделанными известным специалистом в области кейс-метода П. Лоуренсон:

1. В кейсе желательно описывать одно или несколько событий, взятых из реальной бизнес-практики.
2. В кейсе обязательно приводится необходимая информация об организации в целом и о людях, работающих в ней.
3. Кейс-материал должен содержать высказывания сотрудников организации относительно рассматриваемой проблемы.
4. Текст кейса не должен быть перегружен биографическими данными сотрудников организации.

## Таблица 2

### ЗАДАЧИ

#### **Фазы процесса интервьюирования**

- Подготовка:**
1. Определить основную цель будущего кейса.
  2. Подготовить к интервью:
    - визитную карточку;
    - образец кейса;
    - набросок будущего кейса;
    - приблизительный список вопросов.
  3. Собрать информацию об:
    - организации; отрасли;
    - интервьюируемом.
- Представление:**
1. Представиться.
  2. Рассказать о цели интервью.
  3. Согласовать план интервью.
  4. Установить свободное, открытое общение.
  5. Заинтересовать собеседника.
  6. Решить проблему конфиденциальности.
- Реализация:**
1. Определить:
    - какие возможности для работы над кейсом существуют в организации;
    - окончательную идею будущего кейса;
    - кто, что, когда, где, как, почему и зачем.
  2. Максимально использовать заранее подготовленный список вопросов.
- Заключение:**
1. Определить:
    - какими будут следующие шаги;
    - осведомиться, может ли ваш собеседник представить вас другим сотрудникам организации, чья помощь желательна при работе над кейсом.
  2. Поблагодарить за сотрудничество.

### РЕШЕНИЯ

#### **Фазы процесса интервьюирования**

- Подготовка:** Решить:
  - необходим ли в данной ситуации особый подход к написанию кейса или возможно использование широкого спектра существующих подходов;
  - какой объем подготовительных работ необходим.
- Представление:** Решить:
  - достаточно ли собрано материала для того, чтобы перейти к следующему этапу работ;
  - если собранного материала недостаточно, может быть, вы общаетесь не с теми сотрудниками организации.
- Реализация:** Определить:
  - соответствует ли выбранная вами ситуация образовательным целям;
  - можно ли на основе выбранной ситуации написать хороший кейс.
- Заключение:** Определить:
  - как долго вам придётся ждать встречи с другими сотрудниками организации;
  - сколько времени потребуется на встречу с ними.

### ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ

#### **Фазы процесса интервьюирования**

- Подготовка:**
1. Чрезмерная подготовка к интервью, акцент на возможные ответы, а не вопросы.
  2. Недостаточная подготовка:
    - нечёткое представление цели и возможных результатов интервью;
    - неверное понимание роли автора будущего кейса в ходе интервью;
    - отождествление себя с консультантом.
- Представление:**
- слишком высокие требования;
  - слишком поспешные выводы и решения;
  - нереалистичные ожидания;
  - неверный выбор собеседника.
- Реализация:**
- использование вопросов, не связанных с целью интервью;
  - отклонение от плана интервью;
  - слишком поспешный переход к заключительному этапу интервью;
  - навязывание ответов, а не задавание вопросов;
  - попытка собрать слишком много информации в ходе первого интервью;



- сбор материала, не позволяющего решить, можно ли на основе этой ситуации написать кейс.
- Заключение:**
1. Слишком поспешный переход к заключительному этапу интервью, что приводит к:
    - ухудшению отношений с вашими партнёрами;
    - взаимному непониманию;
    - затруднению перехода к следующему этапу работы над кейсом.

## Формы представления собранного материала

Проблема выбора стиля изложения, как правило, возникает у начинающих авторов. Они довольно долго решают, какой стиль выбрать: официальный, академический или использовать разговорную речь.

Во-первых, текст кейса должен быть написан хорошим русским языком, с соблюдением всех правил грамматики, синтаксиса и пунктуации. В случае опубликования кейса с материалом непременно должен поработать профессиональный редактор.

Во-вторых, крайне необходимо, в целях избежания двусмысленности толкования и затруднённого понимания сути изложенной ситуации, тщательно подбирать слова.

В-третьих, желательно описывать ситуацию в прошедшем времени. Это необходимо, прежде всего, в целях защиты интересов организации, предоставившей информацию, а также увеличения «жизненного усилия» кейса. Кейс-материал, изложенный в настоящем времени, как это ни парадоксально, живёт ровно столько времени, сколько актуальна описанная в нем ситуация. Именно поэтому, если невозможно описать ситуацию в прошедшем времени, практики рекомендуют указывать точную дату написания кейса.

В-четвёртых, необходимо использовать табличную форму представления данных.

В-пятых, для облегчения работы с кейс-материалом желательно использовать диаграммы, схемы, рисунки, сводные таблицы и т.д.

В-шестых, все цифровые данные, приведённые в тексте кейса, должны быть тщательно проверены.

В-седьмых, справочный материал, используемый в иллюстративных целях, должен быть вынесен в приложения.

## Структура кейса

Профессионалы кейс-метода, написавшие не один кейс, утверждают, что каждый кейс-материал должен иметь индивидуальную, свойственную только ему структуру, или, если быть точными, систему структур. Грамотно составленный кейс должен характеризоваться чётко выраженными временной, сюжетной и разъяснительной структурами.

**Временная структура кейса.** Любая ситуация, описанная в кейсе, происходит во временной системе координат. Поэтому студенты, работающие с кейс-материалом, должны чётко представлять, в какой временной последовательности происходят события, изложенные в кейсе. Обычно кейс-материал составляется в строгом соответствии с временной структурой. Однако в последние годы всё чаще встречаются кейсы, в которых временная последовательность изложения материала разбита на несколько временных отрезков, что позволяет включать в канву изложения ситуации комментарии, размышления, мнения, цитаты и прочие необходимые материалы. Тем не менее это не должно отразиться на последовательности изложения событий, и временная структура должна по-прежнему оставаться чёткой и понятной студентам.

**Сюжетная структура кейса.** Чтобы кейс-материал действительно смог увлечь студента, необходима чёткая сюжетная линия. На 10–15 страницах должна разыгаться драма, способная приковать к себе внимание. Опытный автор неслучайно уделяет сюжетной струк-

туре особое внимание. Чем ярче будет представлена проблема, поставленная в кейсе, тем больший интерес она вызовет. Столкновение идей или людей — лучшая гарантия успеха кейса в студенческой среде.

**Разъяснительная структура кейса.** Изложенная в кейсе ситуация должна быть понятна читателю до мельчайших подробностей. Необходимо помнить, что восприятие материала автором кейса и читателем не одинаково. Поэтому чрезвычайно полезно периодически смотреть на своё творение глазами будущего читателя и как можно более подробно осветить те моменты, которые с авторской точки зрения не требуют дополнительного разъяснения. Неслучайно подавляющее большинство кейсов, пользующихся успехом как у профессионалов, так и у студентов, содержит подробнейшую информацию об отрасли промышленности или сфере услуг, к которой принадлежит организация, о самой организации, её персонале, используемых технологиях и прочие сведения, казалось бы, не имеющие непосредственного отношения к поставленной проблеме, но способные облегчить процесс самостоятельной работы над материалом кейса будущему читателю.

Опытный автор кейсов отличается от новичка прежде всего тем, что умело переплетает временную, сюжетную и разъяснительную структуры с целью создания шедевра особого жанра — жанра учебных кейсов.

Ранее уже неоднократно отмечалось, что кейс — это не просто фрагмент реальной жизни, не просто фотоснимок реальной ситуации. Кейс — это авторская работа, а соответственно, из множества реально произошедших в определённый момент времени событий автор выбирает те, которые, по его мнению, наиболее значимы и соответствуют замыслу кейса. Образно говоря, кейс — это мозаика, составленная из элементов реальности, выбранных автором. И основная проблема, возникающая в этой связи, — не высказывая своих собственных суждений и своего отношения к описываемой ситуации, как можно более объективно передать реальность. Именно с этой целью в кейс-материале приводятся мнения и суждения как можно большего числа реальных участников описываемых событий. Тем не менее в последние годы появляется всё больше кейсов, авторы которых делают себя реальными участниками описываемых в кейсе событий, отводя себе роль консультанта или комментатора. Большинство профессионалов в области кейс-метода утверждает, что подобная концепция подачи материала противоречит основному условию успеха кейса в студенческой среде — полной иллюзии реальности описываемых событий. Как только автор становится действующим лицом, возникает ощущение искусственности ситуации и нереальности событий, описанных в кейсе. Думается, что автор кейса должен «довольствоваться» самой главной, на наш взгляд, ролью — ролью человека, ответственного за объективность передачи доверенной ему (часто конфиденциальной) информации и решающего, что включить в кейс, а что нет.

Завершить рассмотрение четвёртого этапа работы над кейсом — этапа составления кейса — хотелось бы рекомендациями М. Гильбертона, который утверждает, что объективность изложения кейс-материала — основное требование, позволяющее сохранить его подлинность. В частности, М. Гильбертон рекомендует:

1. Использовать как можно больше цитат из документов и интервью.
2. В кейсе, по возможности, давать ссылки на источник информации.
3. В процессе составления кейса воздерживаться от любых проявлений предубеждения или симпатии.
4. Использовать как можно больше фактических данных: цифр, дат, имён, названий.
5. При описании ситуации строго соблюдать хронологическую последовательность событий.

Перед тем как начать рассмотрение последнего этапа работ над кейс-материалом, необходимо сделать некоторое отступление, посвящённое процессу, как правило, остающемуся в тени, о котором мало говорят и ещё меньше пишут, но от которого зависит успех будущего кейса. Речь идёт о процессе кодировки информации, используемой в кейсе. Кодировка необходима при работе с данными, которые не могут быть использованы в неизменном виде. Основная идея процесса кодировки — защита интересов организации, предоставившей

информацию.

Наиболее часто подвергаются кодировке следующие данные: название организации; наименование продукции или услуг; имена персонала; местонахождение организации; дата; экономические показатели деятельности организации. В большинстве случаев руководство организации, предоставившей информацию, требует кодировки экономических показателей, к примеру, объёмов производства, продаж, издержек и т. д.

Чаще других требования обязательной кодировки названия выдвигают хорошо известные компании. В этой ситуации нередко используют альтернативный вариант: не изменяя названия организации, кодируют имена персонала, даты и место действия описанных событий.

Практика показывает: кодировка кейс-материала лишает ситуацию жизненного реализма и значительно снижает студенческий интерес к нему. И, напротив, использование реальных данных положительно отражается на эффективности кейс-дискуссии. Неслучайно профессионалы предпочитают кодировать имена сотрудников и названия организаций, оставляя без изменения факты и цифры. Замечено, что чем проще ситуация, тем меньшей кодировке она подвергается. И всё же, в целях избежания конфликтов и обеспечения успеха будущего кейса, автору, независимо от его опыта, необходимо обеспечить максимально плодотворное сотрудничество с персоналом организации, предоставляющей материал, для чего руководство последней должно быть посвящено в специфику кейс-метода. Автор кейса, в свою очередь, обязан учитывать интересы организации.

## Этап 5. Получение разрешения на публикацию

Получение разрешения на публикацию кейс-материала — заключительный этап работ. Автор не может использовать кейс в учебном процессе до тех пор, пока не будет получено разрешение на публикацию от организации, предоставлявшей материал для кейса. Разрешение на публикацию автоматически означает разрешение на использование кейса в образовательных целях. Игнорирование этой процедуры сопряжено не только с потерей отношений с источником информации, но и сулит судебную тяжбу за публикацию конфиденциальной информации.

Разрешение на публикацию кейса, во-первых, защищает организацию от неверного толкования фактов и неконтролируемого использования материалов, предоставленных на конфиденциальной основе. Во-вторых, гарантирует учебному заведению авторские права на использование кейс-материала в образовательных целях. Практики утверждают, что получить подобное разрешение не всегда просто. Как правило, не возникает проблем с получением разрешения от организаций, которые хорошо известны и достаточно сильны, чтобы открыто признать свои ошибки, и достаточно уверены в своих силах, чтобы придать гласности свои решения. Таким организациям нечего скрывать.

Разрешения на публикацию бывают разных типов. Наиболее часто на практике используются ограниченное разрешение, обычное разрешение и повторное разрешение.

*Ограниченное разрешение* определяет границы использования кейса. Например, организация выдаёт разрешение на публикацию и использование кейса, написанного на основе предоставленного ею материала только в стенах конкретного учебного заведения.

*Обычное разрешение* позволяет учебному заведению, за которым закреплено авторское право, использовать кейс-материал в образовательных целях без каких бы то ни было ограничений. Безусловно, это лучший тип разрешения,

*Повторное разрешение* на публикацию получают в случае, если автор решил внести некоторые изменения в текст кейса. Как правило, это связано с необходимостью обновить некоторые данные с тем, чтобы просить «жизнь» кейс-материала.

Разрешение на публикацию не требуется лишь в том случае, если:

— текст кейса дословно дублирует информацию из источников, уполномоченных организацией на её предоставление или распространение; в этом случае разрешение на использо-

вание информации заменяет ссылка на её источник;

— сообщаемый и интерпретированный автором материал носит общий характер и не затрагивает интересов предоставившей его организации.

На этом процесс работы над кейс-материалом заканчивается и начинается новый процесс — процесс жизни кейса в студенческой аудитории: робкие первые шаги, становление, зрелость, старение.

Итак, беглый обзор концепции кейс-обучения подошел к своему логическому завершению. И хотелось бы верить, что труд автора не был напрасным, и в российской педагогической среде появились новые сторонники концепции кейс-обучения.