

МЕТОДИКА ПРИМЕНЕНИЯ КЕЙС-ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИЙ И АКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ КУРСАНТОВ (СЛУШАТЕЛЕЙ) ИСКУССТВУ УПРАВЛЕНИЯ

А.И. Куртов, О.Б. Никитюк, В.С. Поликашин
(Харьковский университет Воздушных Сил)

Рассматриваются вопросы, связанные с проблематикой ситуационного подхода при активном обучении курсантов (слушателей), предложены методы анализа конкретных ситуаций с детальным исследованием реальной и имитированной ситуации.

кейс-технология, проблематика ситуационного подхода, искусство управления

Постановка задачи. С точки зрения ситуационного подхода управление – это в первую очередь искусство командиров (менеджеров) понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующий подход к управлению, а уже потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим обобщающий и универсальный характер. При изучении управленческих дисциплин наибольшую трудность у обучаемых вызывает развитие навыков анализа ситуаций военного менеджмента.

Анализ литературы. Традиционные учебные задачи, типа «дано... рассчитать ... и т. п.» курсанты и слушатели, как правило, легко решают по определенным алгоритмам. При анализе ситуаций обучаемые имеют больше свободы в выборе своих действий по определению шагов для достижения учебной цели. А это активизирует развитие у обучаемых практических умений и навыков.

Определим действия и поведения командира и подчиненных с целью установления культурных взаимоотношений сотрудничества с использованием кейс-технологий. В свою очередь взаимоотношение сотрудничества – это один из видов совместных действий, при котором военнослужащие объединяют свои усилия добровольно, основываясь на сознании значимости и необходимости решения общей задачи, на стремлении помочь другим участникам общего дела.

При рассмотрении взаимоотношений сотрудничества военнослужащих в военной организации необходимо учитывать то, что действия взаимоотношений происходят при соблюдении воинской дисциплины, требований законов и воинских уставов.

Цель статьи. Наряду с известными методами связанными с ситуационным подходом, рассматривается метод анализа кейсов выделяющийся тем, что предлагается совершенно новая и приемлемая интерактивная технология для краткосрочного обучения курсантов (слушателей), направленная на формирование новых управленческих умений и навыков.

Сущность данной технологии состоит в следующем: рекомендуемый для рассмотрения на занятиях учебный материал предлагается обучаемым в виде различных микроситуаций. Поэтому целью статьи является применение микроситуаций с использованием метода кейсов при проведении занятий преподавателем, возможности внести в общепринятую структуру проведения занятий – элементы творчества. В свою очередь обучаемые могут в процессе обучения делать самостоятельные выводы, что заостряет их внимание на изучаемом материале.

В современной литературе дается следующее определение ситуации: «Ситуация (от позднелат. *situatio* – положение) – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение».

Сущность материала. Под ситуацией будем понимать совокупность взаимосвязанных факторов и явлений, характеризующих определенный этап, период и событие управленческой практики и требующих от военного менеджера соответствующих оценок, решений, распоряжений, действий.

Под проблемной ситуацией понимается конфликт, возникающий в мышлении обучаемого в тот момент, когда ему предлагается задача, для решения которой у него недостаточно имеющихся знаний и способов действий. В этом случае ему необходимо развивать свои знания, открывать для себя новое в известном. Можно выделить три основных типа ситуаций, с которыми обычно сталкивается военный менеджер в своей деятельности: стандартная, критическая и экстремальная.

Стандартная ситуация в определенной мере типична, часто повторяется при одних и тех же обстоятельствах; имеет одни и те же источники, причины; может носить как отрицательный, так и положительный характер.

Критическая ситуация нетипична для данного человека, коллектива, группы – как правило, неожиданна, т.е. застаёт врасплох, разрушает первоначальные расчеты, планы, грозит нарушить установленные нормы, режимы, системы правил, ценности; может носить материальный и моральный ущерб; быть вредной для здоровья, экологии; требует немедленного и радикального вмешательства, пересмотра критериев, положений, нормативов.

Экстремальная ситуация уникальна, не имеет аналогов в прошлом, приводит к негативным, а порой и к разрушительным изменениям каких либо объектов, процессов, взглядов, отношений; влечет за собой материальные, физические и нравственные потери; требует привлечение не-

запланированных и непредусмотренных материальных и человеческих ресурсов; побуждает к радикальным действиям, нетрадиционным решениям, обращению за помощью к различным организациям.

Вместе с тем нельзя не заметить, что вычленить ту или иную ситуацию в чистом виде практически невозможно. В каждой из них могут присутствовать и некоторые элементы ситуаций других типов.

Для активизации обучения курсантов (слушателей) практике управления необходимо использовать кейс-технологии. Кейс, казус – от лат. casus – запутанный или необычный случай.

К кейс-технологиям, активизирующим учебный процесс относятся: метод ситуационного анализа; ситуационные задачи (СЗ), ситуационные упражнения (СУ); анализ конкретный ситуаций (АКС), (кейс-стадии); метод кейсов; метод дискуссии.

Метод ситуационного анализа состоит в том, что обучаемый, ознакомившись с описанием организационной проблемы, представляет свои идеи и решения в дискуссии с другими обучаемыми.

Метод ситуационного упражнения (задачи) заключается в том, что обучаемому предлагается текст с проблемным описанием сложившейся в военной организации ситуации и задачи, требующей разрешения. Иногда в тексте предлагается уже готовые действия военного менеджера для анализа их приемлемости. Но чаще всего обучаемый должен произвести анализ задачи и осуществить какие-либо процедуры и только затем принимать решение. При использовании метода ситуационного упражнения больше внимания уделяется индивидуальному подходу к проблеме и ее решению, чем групповому.

Метод анализа конкретных ситуаций – это глубокое и детальное исследование реальной или имитированной ситуации. АКС связан с творческим подходом к разрешению практической ситуации. Военным менеджерам приходится встречаться с множеством различных ситуаций в практической управленческой деятельности. Метод АКС удобен тем, что требует значительно меньше времени, чем другие обучающие технологии. Рассмотрение ситуаций можно проводить, разделяя курсантов (слушателей) на малые группы – по 3 – 7 человек, в зависимости от масштабов и важности ситуации, ее новизны и неизвестности, а также от количества обучаемых.

Обсуждение в группах происходит после знакомства с материалами ситуации. Каждая группа вырабатывает свою версию анализа или решения, а затем происходит межгрупповая дискуссия. Подведение итогов и оценка результатов проводятся преподавателем.

При рассмотрении новой ситуации участники анализа предлагают не один, а несколько вариантов ее решения, и все варианты могут ока-

заться правильными, так как к достижению цели можно прийти разными путями. Именно в таком случае можно говорить о наиболее эффективном подходе использования метода АКС.

Последовательность шагов при АКС следующая:

1. Первоначальное знакомство обучаемых с материалом желательно осуществить заблаговременно в часы самоподготовки. Каждый обучаемый (или группа) получает описание ситуации и самостоятельно изучает материал. Обычно для индивидуального анализа требуется от 10 до 30 минут в зависимости от объема материала.

2. Предварительное обсуждение ситуации в аудитории проводится для того, чтобы преподаватель убедился в хорошем усвоении материала и правильном понимании всеми обучаемыми проблем, поставленных в ситуации. Преподаватель отвечает на вопросы, которые возникают у участников анализа.

3. Анализ практической ситуации в подгруппе – этап самостоятельной работы курсантов (слушателей). Обсуждение ситуации в подгруппах позволяет достичь определенных целей. Во-первых, каждый обучаемый имеет возможность принять участие в обсуждении, высказать свою точку зрения и получить представление о мнениях других участников. Во-вторых, у курсантов (слушателей) вырабатываются навыки совместной, групповой работы. В-третьих, обсуждение в подгруппе способствует каждому быть подготовленным к работе, так как в малой группе невозможно скрыть некомпетентность. Главная задача подгруппы на этом этапе – формулировка своих выводов и заключений перед межгрупповым обсуждением.

4. Межгрупповая дискуссия организуется на основе сообщений подгрупп. Представители, делегированные каждой из подгрупп для доклада итогового материала, излагают свой анализ и предполагаемые решения, а курсанты (слушатели) из других подгрупп выступают в роли оппонентов докладчика. Преподаватель контролирует ситуацию и исполняет роль координатора и руководителя дискуссии, а при необходимости – оппонента и критика, активизируя и направляя дискуссию.

5. Подведение итогов осуществляется первоначально желающими высказаться, а затем самим преподавателем, который дает оценку выводам подгруппы и отдельных участников, а также всему ходу дискуссии. Одновременно необходимо сформулировать и обосновать варианты действий, которые не были предложены курсантами (слушателями), указать на допущенные ошибки, и выделить особенно интересные и продуктивные решения.

Метод анализа кейсов – наиболее приемлемая интерактивная технология для краткосрочного обучения курсантов (слушателей), так как она направлена не столько на освоение знаний, сколько на формирование новых управленческих умений и навыков.

Кейс-метод не требует больших материальных или временных затрат и предполагает вариантность обучения. При этом методе обучаемым приходится принимать решения в условиях недостаточной определенности ситуации, действовать «по обстановке».

Можно сказать, что кейс-метод – это деловая игра в миниатюре, так как он сочетает в себе профессиональную деятельность с игровой. Сущность данной технологии состоит в том, что учебный материал подается обучаемым в виде микроситуаций, а умения и навыки приобретаются в результате их активной деятельности по разработке решений на основе знаний теории управления.

Описание микроситуаций для стимулирования творческой и критической деятельности обучаемых может носить различный характер в зависимости от учебной цели и ее реализации в учебном процессе.

Метод анализа кейсов состоит в том, что обучаемым предлагается письменно или устно конкретный случай из практики. Он описывается лаконично и коротко. Например, выражается суть конфликта с весьма схематичными обозначениями обстоятельств («случилось...»).

Такие ситуации обычно используются на лекциях, но они также успешно могут быть применены на семинарах и практических занятиях. Применение микроситуаций по типу «Ваши действия» создает для преподавателя возможность внести в учебный процесс элементы творчества, а также требуют от обучаемых делать самостоятельные выводы заостряет их внимание на изучаемом материале. Метод анализа кейсов позволяет вовлекать в беседу курсантов (слушателей) путем прямого общения, например: «как бы Вы поступили в этом случае?», «Что Вы думаете по этому поводу?», «Какое решение Вы примете» и пр. Этим приемом следует пользоваться как для выяснения мнения отдельных участников анализа, так и для вовлечения в дискуссию тех, кто предпочитает отмалчиваться из-за стеснительности.

По-видимому, именно эта причина вызвала такую высокую потребность в кейсах как технологии при переподготовке и повышении квалификации уже работающих военных менеджеров, а также для слушателей военных вузов, которые послужили в войсках на управленческих должностях.

Для большинства рассматриваемых ситуаций необходимо обладать специальными знаниями, например: кейсы из практики нарушения воинской дисциплины требуют знаний уставов, инструкций и других руководящих документов; кейсы по анализу причин конфликтов требуют знаний по психологии и педагогики.

Работа над кейсом, предложенная преподавателем, может осуществляться как в группе, так и индивидуально, но в жестко ограничен-

ное время, по истечении которого обучаемыми должны быть представлены обоснованные выводы и план действий, а также варианты решения.

Исходные материалы для работы с кейсом могут рассматриваться в виде краткого текста, который необходимо довести и проанализировать. Учебные кейсы легче брать из реальной практики, чем специально придумывать в лабораторных условиях. Рассматриваемые на занятиях коллективные микроситуации могут быть отнесены к любому кругу управленческих проблем, решаемых военными менеджерами в той или иной сфере, для которых нужны смекалка, находчивость, оперативность и быстрота в принятии решений.

Эффективность проведения занятий с помощью кейс-технологий во многом зависит от умения преподавателя организовывать групповую работу: направлять беседу в нужное русло, контролировать время, вовлекать в дискуссию всех участников учебного процесса, организовывать обратную связь, обобщать полученные результаты и подводить итоги занятия.

Дискуссия – это обмен мнениями по какому-то вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры. К интенсивным технологиям относятся групповые и межгрупповые дискуссии.

Групповые дискуссии (от лат. *Diskussio* - рассмотрение, разбор, исследование) используются как способ организации совместной деятельности реальных коллективов, с целью оперативного и эффективного решения стоящих перед ними задач, а также как метод активного обучения и стимулирования групповых процессов в специально созданных группах.

Групповая дискуссия при анализе ситуаций проводится после того, как группа или отдельные участники занятия приняли решение. Она несет смысловую нагрузку именно как метод интенсивного обучения, осуществления взаимосвязи, сплочения, побуждения членов группы к активности и самореализации. Групповая дискуссия бесспорно полезна для ее участников, поскольку группа располагает большим объемом разнообразной информации.

Межгрупповая дискуссия, позволяет работать на основе принципа «здесь и сейчас» и естественным образом дополняет общение. В этом случае анализ текущей ситуации дает возможность не только обсудить актуально все проблемы, но и в определенной мере осуществить обратную связь. Такая дискуссия полезна для повышения общей компетенции ее участников.

Свободную дискуссию отличают спонтанность развития и невысокая организованность. Такая дискуссия имеет как плюсы, так и минусы. К преимуществам можно отнести, прежде всего, отсутствие жесткого регламента и свободу высказываний, что способствует большей актив-

ности и раскрепощенности ее участников, а это, в свою очередь, расширяет поле возможных точек зрения и подходов к решению ситуации. К недостаткам такой техники ведения дискуссии можно отнести неорганизованность, в ходе которой можно потерять цепь дискуссии, спровоцировать хаос и неразбериху.

Программированная дискуссия предполагает наличие определенного алгоритма, плана ее проведения, определяющий сценарий дискуссии, четкую последовательность шагов, функциональное структурирование участников. Положительным моментом такого типа дискуссии является рациональное направление усилий ее участников в достижении поставленной перед ней цели, отрицательным – ограничение инициативы участников.

Вывод. Принципиальное отличие метода кейсов от других методов заключается в том, что здесь необходимо наличие профессиональных и управленческих знаний и навыков у обучаемых.

Таким образом, можно сделать вывод, что дискуссия ведется по отдельным фрагментам, которые регулируют ее ход, представляют проблему, вопросы для обсуждения, следит за регламентом, руководит обменом мнений, произносит заключительное слово. Для проведения такой дискуссии необходимо распределить роли, исполнение которых позволяет привлечь большинство участников к спору, полемику и достичь эмоционального накала, особенно при возникновении конфликта мнений.

Неоднократное участие в дискуссиях, анализе ситуаций, проигрывании инсценировок, в совместной работе над проектом будет способствовать формированию у обучаемых курсантов (слушателей) корпоративных ценностей и культуры, умения сотрудничать, опираясь не на демагогию, а на рациональные управленческие решения.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Поликашин В.С., Явтушенко А.М. Основи управління і прийняття рішень у військовій справі.* – Х.: ХВУ, 2001.
2. *Поликашин В.С. Основи управління и принятия решений в военном деле.* – Х.: ХВУ, 2003.
3. *Основа менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / А.П. Панфилова, Л.А. Громова, И.А. Богачек, В.А. Абчук. Под ред. В.П. Соломина.* – С.-Пб.: ПИТЕР, 2004. – 438 с.
4. *Поликашин В.С., Краснокутский В.Н. ОУПП ву. Практикум.* – Х.: ХУ ПС, 2005. – 160 с.

Поступила 4.10.2005

Рецензент: кандидат военных наук И.Н. Майборода,
Харьковский университет Воздушных Сил.