

Процесс написания кейсов

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 тяжеловата, — 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 приступать к окончательному редактированию текста кейса.

Не меньший практический интерес представляют советы М. Мюнтера, данные им в дополнение к трехступенчатой модели процесса работы над материалом будущего кейса. Приведем 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 предварительный набросок. Приведите в порядок свои идеи и мысли перед тем, как начнете излагать их в предложениях и параграфах.
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 удачи 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 еще 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 выражать 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 победит сомнению тот факт, что правила грамматики, синтаксиса и пунктуации позволяют упростить процесс общения автора с читателем.

6. Формируйте четкие 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 четкому обрамлению идеи. Начиная новый параграф, автор дает 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 объемов. Современная практика написания кейсов имеет устойчивую тенденцию к сокращению объема параграфов. И это не случайно, 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	Логическая связь
и, тоже, также, к тому же, кроме того, сверх того	дополнение к предыдущей идее
в результате, потому что, с тех пор, вследствие	объяснение предыдущей идеи
но, даже, напротив, вопреки, все-таки, однако, несмотря на, тем не менее, с другой стороны	изменение предыдущей идеи
соответственно, поэтому, по этой причине, следовательно, итак, так как, таким образом	краткое изложение сказанного ранее или заключение

Вторая модель, предложенная М. Линдерсом и Дж. Эрскиным, с этой точки зрения более фундаментальна, поскольку дает представление обо всех этапах работ.

М. Линдере 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.

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. Классические кейсы - это небольшие по объему 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.