

**Marian Kulig**

## **Jak przygotować dobre studium przypadku?**

Studium przypadku jest metodą aktywnego uczenia się przez symulowanie rzeczywistych sytuacji i procesów, w których osoba ucząca się musi sobie poradzić zgodnie z przekazanymi jej wytycznymi, z sytuacją problemową określonego podmiotu (osoby, grupy lub instytucji) przyjmując rolę osoby decyzyjnej lub oceniając podjęte przez ten podmiot działania.

Po raz pierwszy w dydaktyce, metoda case study została wykorzystana w Harvard Business School w 1914 roku. Metoda ta została podchwycona przez inne szkoły biznesu i uniwersytety w USA i Europie Zachodniej - zaczęto ją powszechnie wykorzystywać w nauczaniu studentów zarządzania, administracji i ekonomii. Stamtąd trafiła do szkoleń biznesowych o charakterze uniwersyteckim i już od ponad półwiecza jest wykorzystywana w szkoleniach prowadzonych metodami aktywizującymi.

Pomimo tak długiej historii metoda studium przypadku należy do rzadziej wykorzystywanych w praktyce szkoleniowej. Wynika to z wielu przyczyn, jednak w moim przekonaniu jedną z najistotniejszych jest brak na rynku adekwatnych gotowych studium przypadku, które byłyby wytaczająco adekwatne i aktualne. Co prawda w księgarniach i bibliotekach możemy znaleźć wiele zbiorów studiów przypadków przygotowanych na potrzeby akademickie, jednak ich przydatność do celów szkoleniowych, a zwłaszcza aktualność, bywa ograniczona. Cóż z tego, że historia realizacji budowy rafinerii w Iranie

jest genialnym studium przypadku z zakresu zarządzania projektami, skoro większość uczestników naszego szkolenia urodziła się już po tych wydarzeniach i w ogóle nie kojarzy ówczesnych realiów politycznych, logistycznych i komunikacyjnych, które miały istotny wpływ na przebieg wydarzeń? Dlatego warto pokusić się o przygotowanie własnych, autorskich narzędzi szkoleniowych.

Punktem wyjścia do opracowania studium przypadku musi być, nomen omen, przypadek, czyli rzeczywista i realna sytuacja, która miała miejsce i która może posłużyć do analizy lub innej formy pracy podczas szkolenia. Jest to o tyle istotne, że bez rzeczywistych wydarzeń nie możemy mówić o metodzie

studium przypadku. Wszelkiego rodzaju wymyślone historyjki o jaskiniowcach lub innych fikcyjnych bohaterach mogą mieć zastosowanie szkoleniowe, jednak wtedy mogą być co najwyżej przykładami (ilustrującymi pewne mechanizmy czy zjawiska) a nie przypadkami (gdzie uczenie się bazuje na rzeczywistych wydarzeniach).

Potrzebne informacje możemy znaleźć we własnym doświadczeniu, artykułach prasowych, raportach i wielu innych źródłach. Zwykle jedno źródło nie wystarcza i informacje, których użyjemy stanowią zwykle kompilację z różnych źródeł (ale oczywiście wciąż dotyczą one tego samego, konkretnego przypadku). Zwykle lepiej jest zgromadzić zbyt wiele informacji niż zbyt mało - na selekcję przyjdzie czas na etapie opracowania tekstu, natomiast ważne jest, by wiedzieć jakie cele szkoleniowe chcemy osiągnąć stosując tę metodę. Od tego będzie zależał obszar i głębokość poszukiwań. Stosunkowo łatwo jest zebrać informacje do studium przypadku dotyczące kwestii rynkowych, marketingowych czy finansowych (tu dostępnych danych mamy mnóstwo), trudniej dotyczące kwestii zarządzania zespołem czy reorganizacji działań (tu potrzebujemy informacji „wewnętrznych”).

Po zebraniu informacji możemy przystąpić do przygotowania samego narzędzia. Warto pamiętać, że pełne studium przypadku składa się z:

- opisu przypadku,
- instrukcji (dla uczących się i dla prowadzącego).

Jest to bardzo istotne, bo sam kształt opisu przypadku będzie uwarunkowany planowanym sposobem jego użycia w trakcie szkolenia. Inaczej piszemy studium przypadku „zamknięte”, gdzie uczestnicy mają tylko dokonać analizy wydarzeń, inaczej studium „otwarte”, gdzie uczestnicy mają zmierzyć się z problemem, którego dotyczy przypadek i spróbować samemu znaleźć rozwiązanie, niezależnie od późniejszego przebiegu wypadków w rzeczywistości. Inaczej piszemy „mini studium przypadku”, składające się tylko z opisu sytuacji, inaczej rozbudowane case study zawierające, poza opisem, materiały źródłowe, dokumenty, zdjęcia, etc.

Dobrze napisany opis przypadku powinien zawierać:

- opis środowiska w którym działa podmiot,
- opis sytuacji problemowej,
- przebieg dotychczasowych działań
- dane potrzebne do analizy (w tekście lub w formie dodatkowych danych lub załączników).

Poziom szczegółowości danych będzie zależał od tematyki. W studium przypadku dotyczącym zarządzania finansami rozbudowujemy część informacyjną dotyczącą finansów (najczęściej w formie dokumentów finansowych) a pozostałe informacje podajemy na poziomie wystarczającym do zrozumienia specyfiki działania podmiotu i realizowanych przez niego celów. W studium przypadku dotyczącym z kolei motywowania pracowników rozbudowujemy dane dotyczące celów, warunków pracy, kultury organizacyjnej, historii, etc. a dane finansowe podajemy w formie zagregowanej lub wyrywkowo, w obszarze, którego dotyczy tematyka studium.



Przy opisie przypadku musimy też zdecydować, czy będzie to przypadek jawny (identyfikujący podmiot) czy ukryty (gdzie nie pada nazwa podmiotu). Jest to ważna kwestia, ponieważ studia przypadków nie będące „success story” mogą być źle odebrane przez podmioty będące ich bohaterami. W takiej sytuacji lepiej jest usunąć/zmienić dane dotyczące nazwy oraz lokalizacji. Nie bez powodu większość opisów w książkach ze studiami przypadków dotyczących działających firm to historie sukcesu a opisy przypadków negatywnych to historie albo z przeszłości albo dotyczące podmiotów już nie działających.

Jeśli chodzi o instrukcje, to instrukcje dla uczestników powinny zawierać jasno sformułowane pytania lub cel pracy nad opisem przypadku. Istotą pracy nad studium przypadku jest samodzielność uczestników i muszą mieć oni jasność co do tego, czego się od nich oczekuje.

W instrukcji dla prowadzącego zawieramy opis sposobu pracy, podział na grupy, pomocnicze pytania dla prowadzącego i dodatkowe informacje, których nie zawarliśmy w opisie, ale które mogą być istotne dla pracy na szkoleniu. Możemy też nadać pracy nad przypadkiem nieco dynamiki i część informacji podawać uczestnikom w trakcie pracy (tu metoda ta zaczyna zbliżać się do symulacji czy gry biznesowej).

Tak przygotowane studium przypadku powinniśmy „przetestować na ludziach”, czyli jednej, lub kilku osobach tak, by wyłapać ewentualne błędy i niedociągnięcia. Po poprawkach mamy do dyspozycji unikalne autorskie narzędzie, które z powodzeniem możemy w tej, lub zmodyfikowanej do konkretnych celów szkoleniowych formie używać na szkoleniach z danego tematu przez kilka najbliższych lat ku satysfakcji własnej i uczestników aż zmiany w otoczeniu lub własna ambicja każe nam przystąpić do zbierania informacji do następnego przypadku.

#### Literatura:

P. Fortuna: Studium przypadku w praktyce szkoleniowej czyli jak uczyć się na doświadczeniach innych, GWP 2010;

M. Pietrzak, J. Baran: Podstawy zarządzania. Studia przypadków i inne ćwiczenia aktywizujące, SGGW 2007.