

11. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів / під ред. В. Б. Шапаря. – Х. : Прапор, 2009. – 672 с.
12. *Бассин Ф. В.* К проблеме осознаваемости психологических установок / Ф. В. Бассин // Психологические исследования. – Тбилиси, 1973. – С. 45–51.
13. Psychology online. Net: Материали по психологии [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.psychology-online.net/>
14. *Кудрявцев Т. В.* Психологический анализ динамики профессионального самоопределения / Т. В. Кудрявцев, В. Ю. Шегурова // Вопросы психологии. – 1983. – № 2. – С. 51–60.
15. *Падун М. А.* Психическая травма и базисные когнитивные схемы личности / М. А. Падун, Н. В. Тарабрина // Московский психотерапевтический журнал. – 2003. – № 1. – С. 121–142.
16. *Алимов А. А.* Становление смысловой профессиональной установки в учебной деятельности студентов-психологов : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Алимов Айдар Анварович. – М., 2005. – 181 с.

© Веретянникова Ю. С.

## ОСОБЛИВОСТІ КОНСТРУЮВАННЯ КЕЙСІВ ДЛЯ КОГНІТИВНО ОРІЄНТОВАНИХ ТРЕНІНГІВ СПІЛКУВАННЯ

*В. М. Духневич, м. Київ*

Уперше предметом наукового аналізу стали принципи побудови кейсів як когнітивного інструменту формування готовності спеціаліста до вирішення професійних завдань. Запропоновано принципи конструювання кейсів як провідні вихідні положення, що мають бути покладені в основу розроблення психологічних кейсів для когнітивно орієнтованих тренінгів спілкування. Представлено завдання психолога під час проведення інтерв'ю для створення кейсу.

*Ключові слова:* кейс, принципи створення кейсів, тренінг, формування готовності до вирішення професійних завдань.

Впервые предметом научного анализа стали принципы построения кейсов как когнитивного инструмента формирования готовности к решению профессиональных задач. Предложены принципы конструирования кейсов как главные исходные положения, которые должны стать основополагающими при разработке психологических кейсов для когнитивно ориентированных тренингов общения. Представлены задачи психолога при проведении интервью по созданию кейса.

*Ключевые слова:* кейс, принципы создания кейсов, тренинг, формирование готовности к решению профессиональных задач.

In the article the subject of scientific analysis are principles of the case construction as a cognitive tool for the formation of specialist's preparedness in professional task solving. It is suggested that the principles of case design as the main source of development of organization of psychological case studies for cognitive oriented training of communication. The tasks for the psychologist during the interview for a case study creation are presented.

*Key words:* case, principles of case studies, training, formation of readiness to solve professional problems.

*Проблема.* Сучасні техніки і технології підготовки студентів та перепідготовки фахівців досить різноманітні. Широко застосовуються як традиційні (лекція, семінар), так і сучасні форми організації навчання. До останніх можна віднести різноманітні тренінги, обговорення у професійних групах, work-shop, організаційно-діяльнісні ігри та інші форми групової роботи.

Особливе місце серед технологій активного соціально-психологічного навчання належить тренінгам комунікативної компетентності та переговорів. Їхня специфічна роль виявляється в тому, що вони становлять своєрідний фундамент, базис для розгортання професійної компетентності спеціаліста, діяльність якого так чи інакше пов'язана з організацією взаємодії, веденням переговорів, прийманням та супроводом рішень, що стосуються сфери людських відносин і т. ін.

Однією з технологій формування готовності спеціаліста до вирішення професійних завдань, що застосовується в таких тренінгах, є навчання з використанням кейсів (кейс-технологія, метод Case study). Про особливості організації та застосування кейсів написано чимало наукових праць, особливо численні на сьогодні розвідки практичного спрямування. Проте поза увагою науковців і практиків досі залишалося питання щодо принципів, які слід було б покласти в основу розроблення кейсів. Тож спробуємо розкрити зміст та особливості організації навчання за допомогою кейсів, описати принципи, що мали б стати, на наше переконання, фундаментом для розроблення будь-якого кейсу.

*Мета статті:* поглибити наукові уявлення щодо ролі кейсів у підготовці (перепідготовці) фахівців та описати принципи побудови кейсів для когнітивно орієнтованих тренінгів спілкування.

Тренінги спілкування і переговорів вирізняються значною різноманітністю. Це пов'язано в першу чергу з тим, що кожен тренер конструє чи адаптує тренінг відповідно до поставлених завдань (замовлення, тренінгової групи і т. ін.), з одного боку, і до себе (своїх компетенцій, парадигми, у якій працює, тощо) – з другого. Не зупиняючись на загальній специфіці тренінгів комунікації та переговорів –

про це вже написано чимало науково-методичних і практичних статей та книжок – зазначимо таке. Принциповим аспектом, коли йдеться про когнітивно орієнтований тренінг спілкування, є формулювання мети тренінгу: сформувати певні комунікативні навички вирішення *професійних завдань*, пов'язаних з організацією взаємодії, побудовою відносин, проведенням переговорів тощо. Інакше кажучи, **мета когнітивно орієнтованого тренінгу спілкування – засвоєння учасником тренінгу того чи іншого виду діяльності**. Отже, **завдання тренера** в такому тренінгу – не просто підвищити комунікативну компетентність учасника, не просто допомогти йому оволодіти певними комунікативними навичками (хоча зазначене вище не виключається), а **сформувати готовність учасника до вирішення професійних завдань за допомогою комунікативних інструментів**.

Щоб вирішити це завдання і досягти мети тренінгу, психолог має ряд інструментів, зокрема: інформаційні повідомлення, вправи, рольові ігри, різноманітні відеоматеріали та пояснювальні навчальні матеріали, а також кейси. Зупинімося на понятті кейсу і технології кейс-стаді детальніше.

Як відомо, технологія підготовки з використанням кейсів виникла на початку ХХ ст. (1908 р.) у Школі бізнесу Гарвардського університету. Коли було відкрито Школу, з'ясувалося, що літератури для організації навчання немає. Відтак було прийнято рішення опитати бізнесменів та описати їхню діяльність у підручниках. Отже, в основу методу бізнес-кейсів було покладено *принцип прецеденту*, який на той час уже набув значного поширення в підготовці студентів юридичного факультету.

У 1910 р. професор Копленд (Copeland) першим удався до організації студентських дискусій за підсумками аналізу конкретних ситуацій (case studies) із сфери бізнесу. Першу збірку кейсів (бізнес-кейсів) було опубліковано 1921 р. (The Case Method at the Harvard Business School), проте найбільшого поширення підготовка за допомогою кейсів набула в середині минулого століття.

З того часу кейси широко використовуються у практиці західної моделі вищої освіти та особливо, останнім часом, у практиці підготовки топ-менеджерів. Розвиток бізнес-кейсів і кейс-технології пройшов тривалий шлях розвитку та вдосконалення: було сформовано вимоги до кейсу та визначено особливості організації навчання за допомогою кейсів. Загалом *кейс як засіб формування готовності* студентів до умов діяльності чи персоналу компанії до вирішення складних професійних завдань набув популярності і знайшов застосування не лише в практиці бізнес-освіти, а й в інших галузях, зокрема у психології під час підготовки фахівців та команд до вирішення складних завдань. На

нашу думку, такий *підхід до формування готовності* є особливо актуальним з огляду на такі вихідні обставини:

- обсяг професійних знань, яким має володіти спеціаліст, щоб якісно виконувати обов'язки чи вирішувати професійні завдання, постійно зростає;

- за допомогою тільки традиційних методів підготовки сьогодні практично вже неможливо передати знання і сформувати необхідні професійні якості;

- професійні навички все більше урізноманітнюються, поглиблюється їх спеціалізованість відповідно до умов професійної діяльності. Більше того, часто професійна діяльність спеціалістів пов'язана не тільки із застосуванням базових професійних знань у тій чи тій спеціальності, а й використанням знань із суміжних з нею професійних сфер. А це означає, що сучасний фахівець має добре орієнтуватися в *існуючому проблемному полі*. Відповідно

- вирішення професійних завдань передбачає в наш час не просто засвоєння фахівцем належних знань, а інтеграцію професійної обізнаності із системою його цілей і цінностей, вбудовування знання в структуру образу простору вирішення професійних завдань та розбудову палітри образу способу дій.

Зазначене вище дає підстави стверджувати, що основною в організації підготовки чи перепідготовки (підвищення кваліфікації) фахівців має стати така *процедура*, коли студент чи фахівець, який проходить перепідготовку чи підвищує кваліфікацію, не просто набуває нових знань, а *накопичує чуттєвий досвід розв'язання проблемних ситуацій діяльності, виробляє власні способи дій*, а отже, *формує навички професійної діяльності*. Це стає можливим завдяки технології навчання з використанням кейсів, адже *сутністю методу кейс-стаді є вивчення загальних закономірностей на прикладі аналізу конкретних випадків*.

Кейс являє собою опис конкретної задачі чи проблеми (проблемної ситуації, конфліктної ситуації), що постає перед компанією, окремим фахівцем. Розміри кейсу варіюють від однієї сторінки до кількох десятків сторінок (зазвичай до 30). Загалом вирішення кейсів передбачає, що моделюються реальні умови діяльності (чи бізнесу) і потрібно знайти рішення, яке максимально враховувало б усі вихідні умови та в кінцевому результаті визначало економічні, чи точніше ринкові, умови зиску і прибутку як окремого спеціаліста, так і компанії в цілому.

Використання кейсів особливо ефективно, коли йдеться про формування у процесі навчання таких ключових професійних компетенцій менеджерів, як комунікабельність, лідерство, уміння

швидко аналізувати великий обсяг неупорядкованої інформації, прийняття рішень в умовах стресу й браку інформації та ін. Очевидно, що формування таких компетенцій краще здійснювати через спеціально організовані тренінги. Більше того, наш досвід показує, що найбільш доцільно застосовувати кейси саме в когнітивно орієнтованих тренінгах спілкування.

На нашу думку, кейс є специфічною формою когнітивного спілкування. Із самим поняттям когнітивного спілкування можна детальніше ознайомитися, звернувшись до праць В. П. Казміренка (див., напр. [1]), де обґрунтовано засади когнітивної психології спілкування та розкрито механізми когнітивного спілкування. Ми ж лише зазначимо, що **когнітивне спілкування** – це такий різновид спілкування, коли ті, хто спілкується, ставлять перед собою завдання щось пояснити, у чомусь переконати, здійснити вплив, погодити уявлення, створити єдиний когнітивний (понятійний) простір, досягнути консенсусу чи компромісу і т. ін. Тобто коли процес спілкування детермінується когнітивною складовою – пізнавальною і розумовою діяльністю суб'єктів та груп, коли відбувається міжгрупове спілкування.

Наведене визначення когнітивного спілкування підтверджує, що кейс повною мірою відповідає умові поставити завдання щось пояснити, у чомусь переконати і т. ін. Адже кейс передбачає:

- самостійний аналіз ситуації та умов, описаних у кейсі, а значить когнітивну побудову чи, точніше, відтворення простору проблемної ситуації;
- побудову спільного понятійного простору, без чого взагалі не може бути й мови про спільне розуміння;
- обговорення, обмін думками, ідеями та поглядами щодо вирішення проблемної ситуації, закладеної в кейсі;
- віднаходження та зняття невизначеності, закладеної в проблемній ситуації;
- необхідність побудови діалогу як функції прояснення мотивів та цілей подолання суперечностей;
- спільний пошук чи конструювання рішення і верифікацію прийнятого рішення у спілкуванні (чи, точніше, у переговорному процесі). А значить кожному учасникові вирішення кейсу окремо і всім разом доведеться вирішувати складне комунікативне завдання щодо узгодження і приймати рішення.

Загалом використання кейсів у когнітивно орієнтованих тренінгах спілкування дає змогу вирішити **ряд спеціальних інструментальних завдань**:

- організувати закріплення отриманих під час тренінгу знань і навичок в умовах, максимально наближених до реальних;

- забезпечити перенесення отриманих під час тренінгу навичок у реальні умови діяльності за рахунок використання проблематики, яка близька чи відповідає реальним потребам та мотивам учасників;
- розширити/верифікувати понятійний апарат учасників за рахунок обміну думками й уявленнями щодо проблемної ситуації та умов її подолання;
- сформувати у кожного учасника та команди в цілому (за умови проведення корпоративного тренінгу) готовність до діяльності в умовах невизначеності за рахунок інтелектуального опрацювання умов, пов'язаних із завданнями кейсу.

Крім того, у випадку проведення корпоративного навчання зазначені завдання можуть бути також доповнені низкою інших:

- розширити і приростити інтелектуальний капітал<sup>1</sup> компанії;
- створити умови для формування мотивації причетності персоналу;
- інтелектуально опрацювати і створити ефективні моделі діяльності та організації взаємодії;
- сформувати спільний когнітивний простір, зокрема в питаннях розуміння специфіки діяльності компанії та шляхів і способів вирішення складних проблемних питань, та багато іншого.

Без сумніву, використання кейсів у тренінговому процесі має свої особливості. Для того щоб кейс був ефективним, слід відповідним чином сконструювати програму тренінгу. Так, спочатку потрібно якісно провести лабілізацію та сформувати в учасників необхідні базові навички (чи мікронавички) комунікативної компетентності. Наприклад, залежно від поставлених замовником завдань такими мікронавичками можуть бути: активне слухання, приймання і подача зворотного зв'язку, Я-висловлювання, діагностика прихованої мотивації, налагодження контакту, діагностика та досягнення в комунікативному процесі парціальних завдань бесіди, діагностика власного переговорного стилю і т.ін. А власне кейс являє собою інструмент для закріплення всіх мікронавичок, які відпрацьовувалися під час тренінгових вправ та процедур, і є інтегральним тренінговим завданням. Зрозуміло, кейс – лише один із таких “містків у реальність”, а останніх чимало. Більше того, щоб таке перенесення відбулося, кейс потрібно розробляти, беручи до уваги певні принципи.

---

<sup>1</sup>Інтелектуальний капітал ми розглядаємо у вузькому розумінні – як сукупність знань, навичок та виробничого досвіду конкретних людей (нематеріальний актив), що продуктивно використовуються з метою максимізації прибутку та інших економічних і технічних результатів.

Розгляньмо *визначальні принципи конструювання кейсу* як провідні вихідні положення, якими слід керуватися, організовуючи розроблення психологічних кейсів для когнітивно орієнтованих тренінгів спілкування.

Відповідно до *принципу колізії* зміст кейсу має відображати зіткнення протидіючих сил, поглядів, суджень та оцінок, устремлень, інтересів, мотивацій і цілей. Це означає, що завдання кейсу мають містити такі умови вирішення професійного завдання, коли учасники повинні будуть на особистісному рівні (а значить на рівні інформації, на рівні відношення-ставлення, на рівні намірів) провести переговори та знайти паліативне рішення, яке задовольнило б усі зацікавлені сторони. Принцип колізії зумовлює мобілізацію ресурсів задля вирішення завдання, визначеного у кейсі. Учасники тренінгу зможуть і повинні будуть застосувати отримані під час тренінгу навички та знання в умовах, максимально наближених до реальних, відповідно до специфіки діяльності фірми і конкретних ринкових умов.

*Принцип невизначеності* передбачає, що в описі кейсового завдання бракує певної частини інформації про наявні (можливі) умови середовища чи діяльності або така інформація невідома. Інакше кажучи, опис кейсу слід сформулювати таким чином, щоб не йшлося про пошук єдиного правильного чи єдиного придатного рішення. Одним з різновидів невизначеності може бути невизначеність цілей, закладена в умовах вирішення завдання, коли учасникові слід самостійно, відповідно до умов кейсу, спеціальну увагу приділити питанню цілепокладання. У самих умовах опису проблемної ситуації діяльності має бути закладена варіативність вирішення, а пошук та визначення оптимальності рішення професійного завдання можуть бути визначені лише експертним шляхом та наслідками прийнятих і закріплених у переговорах рішень для діяльності конкретної особи чи компанії загалом.

Близьким до попереднього розглянутого принципу є *принцип контексту*. У кейсі мають бути описані всі значущі умови та дані про середовище і зовнішні фактори, що полегшувало б його розуміння та інтерпретацію. В ідеалі кейс повинен містити *факти* – як об'єктивовані дані щодо діяльності. Такі дані зазвичай наводять у вигляді статистик, частин офіційних документів, експертних думок, висновків тощо.

Наступний принцип – *принцип боротьби*. Відповідно до нього завдання кейсу слід сформулювати таким чином, щоб, з одного боку, спонукати кожного учасника до переживання внутрішньої боротьби мотивів, а з другого – провокувати учасників, що вирішують завдання кейсу, до активного відстоювання своїх (чи, точніше, ідентифікованих) цілей, формування та застосування різноманітних засобів впливу, вибору і перевірки стратегій застосування влади та впливу. Інакше

кажучи, лише за умови, що кейс викликає *почуття співпереживання* з головними дійовими особами, тобто завдяки привнесенню власних смислів та ідентифікації з персонажами кейсу, буде розгорнуто потенціал боротьби, а значить буде знято небайдужість учасника. Крім того, кейс набуде, як мовиться, особистісного забарвлення, адже відстоювання в діалозі прийнятого рішення щодо виходу з проблемної ситуації, описаної в кейсі, забезпечуватиме формування і розгортання ефектів належності до компанії (якщо йдеться про корпоративний тренінг). Саме тому важливо, щоб у кейсі було описано особисту ситуацію центральних персонажів (часто це важливий елемент під час прийняття рішення). Кейси повинні викликати співпереживання в різноманітних ситуаціях реального життя.

Не менш важливий і *принцип виклику*: формулюючи завдання кейсу, слід закласти в них такі аспекти, які дали б змогу особі, що вирішує кейс, розширити свій простір, вийти за межі відомого, звичного досвіду і по-новому оцінити (якщо точніше – відрефлексувати) власну діяльність та себе-у-діяльності. Завдання кейсу повинні спонукати учасника до нових досягнень, розширювати зони його перспективного і найближчого розвитку. Адже, як справедливо зауважує В. І. Тютюнник, “зона найближчого розвитку становить зовнішню мотивацію діяльності суб’єкту, а зона перспективного розвитку – внутрішню мотивацію як джерело самореалізації особистості” [2].

Цілком очевидно, що одним із принципів мав би стати і *принцип дослідницької позиції*. Відповідно до нього учасники, що вирішують завдання кейсу, повинні самостійно сформулювати чи засвоїти з досвіду вже відомі закономірності. Ідеться в першу чергу про особливості організації спілкування та взаємодії суб’єктів під час вирішення професійних завдань, хоч коло питань цим не обмежується. З огляду на умови кейсу учасники можуть, скажімо, прийти до “відкриття” впливу контактів чи прихованих мотивів на переговорний процес і т. ін. Як бачимо, завдання кейсу, з одного боку, мають провокувати “відкриття” і тренування нових моделей поведінки та діяльності, а з другого, створювати креативне середовище для пошуку принципово нових, нестандартних, неординарних, неочевидних рішень.

Суттєвим принципом, який теж варто враховувати при конструюванні кейсів, є, на нашу думку, *принцип “психологічної події”*. Кейс повинен бути організований таким чином, щоб учасник, який проходить (вирішує) кейс, отримав досвід вирішення професійного завдання і цей досвід зайняв чільне місце у внутрішньому світі особистості, розширив його межі та призвів до суттєвих змін в організації власної діяльності. Інакше кажучи, кейс відкриває учасникові унікальну, неповторну сутність, яка має стати частиною життя суб’єкта,



певною поворотною точкою його професійної діяльності завдяки проживанню цілісності, нерозривності змін, що відбуваються в його оточенні та в ньому самому.

Розглянуті вище принципи ми пропонуємо відповідним чином накласти на **процедуру розроблення кейсу**. За зразки можна взяти моделі розроблення кейсів, запропоновані М. Мюнтером та М. Ліндерсом і Дж. Ерскіном. Ці моделі досить повно описано у відповідній професійній літературі, тому тут ми їх тільки згадаємо (детальніше див. [3]). Із свого боку нам би хотілося запропонувати власне бачення **завдань**, які стоять перед психологом, коли він проводить **інтерв'ю з особою, що-приймає-рішення для розроблення та формалізації кейсу**:

1) зібрати дані для опису формальних умов ситуації та специфіки діяльності суб'єкта;

2) окреслити коло проблем для опису;

3) визначити сутність конфліктної ситуації – що є предметом конфлікту і викликає напруженість та драматизацію;

4) розкрити сутність мотивації учасників конфліктної ситуації – чим керуються учасники, що їх веде та спонукає до вибору стратегій поведінки у конфлікті, які явні і приховані мотиви тут можуть бути і т. ін.;

5) з'ясувати бачення учасниками причин і наслідків розвитку конфліктної ситуації та визначити додаткові умови, які так чи інакше впливають на її розвиток;

6) означити проблемні питання, що потребують вирішення або інтелектуального опрацювання учасниками, які вирішуватимуть кейс;

7) визначити можливі напрями розвитку конфліктної ситуації;

8) сформулювати завдання, які мають вирішити учасники конфліктної ситуації.

Зазначені складові підпорядковано генералізованому завданню – за допомогою інтерв'ю побудувати модель діяльності конкретної персони (чи, точніше, особи в структурі функціональних та організаційних зв'язків і відносин) та модель діяльності організації. Без цього кейс не зможе стати ефективним інструментом впливу та засобом формування готовності, оскільки він є *командним завданням*, яке повторює, відтворює, як у голограмі, модель реальної діяльності і під час вирішення якого учасники тренінгу спільно шукають вихід з проблемної чи конфліктної ситуації.

Як і при проведенні глибинного інтерв'ю (їх може бути серія), важливо не обмежувати респондента в його відповідях. Основна мета психолога, який проводить інтерв'ю для розроблення та формалізації кейсу, – допомогти особі, учасникові опитування, відрефлексувати себе в проблемній (конфліктній) ситуації діяльності і з'ясувати, як респондент сприймає ситуацію та які категорії при цьому використовує,

які рамки координат він виставляє і якому способові побудови визначень віддає перевагу. Це необхідно для того, щоб підготовлений кейс було сформовано в тому ж тезаурусі чи понятійному просторі, яким користуються учасники, що прийшли на тренінг. Тому не варто включати в кейс поняття і категорії, не властиві цій професійній групі.

*Висновок.* Отже, представлено авторське бачення принципів, які слід враховувати при розробленні кейсів як когнітивного інструменту формування готовності спеціаліста до вирішення професійних завдань. Запропоновані принципи конструювання кейсів є ключовими і системними для якісної підготовки будь-якого кейсового завдання, а в поєднанні із завданнями психолога, який проводить інтерв'ю по створенню кейсу, сприяють ефективному формуванню готовності особи до вирішення різноманітних професійних завдань. Саме ці принципи мають стати основоположними, особливо коли йдеться про розроблення кейсів, призначених для застосування в когнітивно орієнтованих тренінгах.

#### *Література*

1. *Казміренко В. П.* Засади когнітивної психології спілкування / В. П. Казміренко // Наукові студії із соціальної та політичної психології : зб. статей. – К., 2009. – Вип. 23 (26). – С. 140–164.
2. *Тютюнник В. И.* Деяния как личностно-образующие циклы и единицы анализа человеческой жизни / В. И. Тютюнник // Вестник Новгородского государственного университета. – 1997. – № 6. – С. 89–95.
3. *Михайлова Е. А.* Кейс и кейс-метод: общие понятия / Е. А. Михайлова // Маркетинг. – 1999. – № 1. – С. 109–117.

© **Духневич В. М.**

## **СМИСЛОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СУЧАСНОМУ МІФІ**

***В. В. Жовтянська, м. Київ***

Представлено погляд на міф як на безпосередній смисловий спосіб репрезентації дійсності, у якому суб'єктивний аспект відображення не відокремлений від об'єктивованого. Показано, що в основі будь-якої когнітивної репрезентації лежить латентна ірраціональна гіпотеза, яка може бути зіставлена із смисловим аспектом відображення дійсності. Надалі смислове відображення може бути розгорнуто в художньому образі або, пройшовши рефлексію, постає як раціональне знання. Невідрефлексований спосіб смислового відображення, закріпленний у системі значень, розглядається як мертвий міф – псевдооб'єктивована картина світу із значним маніпулятивним потенціалом.