

Mit adnak nekünk az esettanulmányok? Az esettanulmány-módszer áttekintése

Ábrahám Zsolt

169. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2018. augusztus

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Fővám tér 8.
H-1093 Budapest
Hungary

Mit adnak nekünk az esettanulmányok?

Az esettanulmány-módszer áttekintése

Absztrakt: A műhelytanulmány áttekinti az esetmódszer nemzetközi szakirodalmát, célja, hogy átfogó képet adjon a módszer alkalmazhatóságáról. A tanulmány három kutatási kérdést vizsgál meg. Egyrészt, arra a kérdésre keresi a választ, mit is tekintünk esettanulmány alapú oktatási módszernek, másrészt, hogy kik az esettanulmány-alapú oktatás szereplői, harmadrészt pedig, hogy mikor, milyen oktatási helyzetekben érdemes az esettanulmány-módszert alkalmazni az üzleti képzésben.

Kulcsszavak: esettanulmány, oktatásmódszertan, üzleti képzés, esettanulmány-módszer

What do we get out from case studies?

Review of case method

Abstract: This study reviews the international literature about case method. The main objective of this paper is to provide a comprehensive overview on the application of case solving. This working paper examines three research questions. Firstly, what is the case study based teaching method, secondly who are the main actors of the case study based teaching. Finally the study reviews when and in what kind of educational situation does the case methods is the most appropriate.

Keywords: case study, teaching method, business education, case method

Tartalomjegyzék

Bevezető	4
Az esettanulmány-módszer kialakulása és fejlődése	4
Az esettanulmány-módszerhez kapcsolódó alapfogalmak	5
<i>Az esettanulmány fogalma</i>	5
<i>Az esettanulmány-módszer</i>	6
Az esettanulmány-módszerhez kapcsolódó szereplők	7
Az esettanulmány-módszer oktatási haszna	9
<i>Tudás és új ismeretek átadása</i>	9
<i>Képesség- és készségfejlesztés</i>	10
Következtetések	11
Felhasznált irodalom	13

Bevezető

Összefoglaló tanulmányom az esettanulmány-módszer alkalmazásának a lehetőségeit vizsgálja. A téma több szempontból is relevánsnak tekinthető. Egyrészt, az esettanulmány-módszeren keresztül történő oktatás egyre növekvő népszerűségnek örvend, másrészt, a hazai munkaerő piacon – így a Közép-Magyarországi Régióban is – felértékelődött a jó problémamegoldó képességgel rendelkező munkavállalók képzése. Továbbá, a Budapesti Corvinus Egyetemen az elmúlt években indult üzleti képzések profiljába is több ponton illeszkedik az esettanulmány-módszer.

Az esettanulmány-módszerhez kapcsolódó kutatás az alábbi három kérdést vizsgálta meg:

1. Mit tekintünk esettanulmány-alapú oktatási módszernek?
2. Kik az esettanulmány-alapú oktatás szereplői?
3. Mikor, milyen oktatási helyzetekben érdemes az esettanulmány-módszert alkalmazni az üzleti képzésben?

A műhelytanulmány három részből áll. A szakirodalom és a módszer kialakulásának áttekintése után az esettanulmány-oktatás szereplőit tekinti át, majd a módszer alkalmazásának előnyeit mutatja be az ismeretátadás és a készség- és kompetenciafejlesztés szemszögéből.

Az esettanulmány-módszer kialakulása és fejlődése

Az esettanulmány-módszer kialakulását Christopher Langdell-hez kapcsolódik, aki 1870-ben lett a Harvard jogi karának a dékánja. Langdell első intézkedései közé tartozott, hogy az esettanulmány-módszert intézményesítse (Weaver, 1991). Langdell célja a módszerrel az volt, hogy az egyes jogi eseteken keresztül általánosan értelmezhetővé tegye a jogi alapelveket. 1915-re módszer általánosan elfogadottá vált az Amerikai Egyesült Államokban (Culbertson et. al., 1959).

A módszer az üzleti oktatásba a Harvard Business School 1908-as megalapításakor került át, amikor is A. Lawrence Lowell harvardi professzor azt javasolta, hogy a jogi oktatás módszertani sikeréből tanulva alkalmazzák az esettanulmány-módszert az üzleti iskolában is. Az esettanulmány-módszer kialakítása 1919-ben, Wallace B. Donham dékáni hivatala alatt gyorsult fel. Véleménye szerint az új üzleti iskolában a képzést valós, problémaközpontú szituációkra kell építeni. Donham felismerte, hogy az esettanulmány-módszer alkalmazása két

tényezőtől függ: jó minőségű tananyag (esettanulmányok) fejlesztésétől, valamint az oktatók esettanulmány-módszerrel kapcsolatos képzettségétől (Merseeth, s.a.).

Napjainkban az esettanulmány-módszert több tudományterület is alkalmazza a jogtól harcászaton át az orvostudományig (Merseeth s.a; Barton, s.a.). Mivel a műhelytanulmány középpontjában az üzleti oktatás során alkalmazott módszer áll, ezért a továbbiakban az esettanulmány-módszerre, mint az üzleti képzéshez kapcsolódó pedagógiai módszerre tekintek.

Az esettanulmány-módszerhez kapcsolódó alapfogalmak

Mivel az esettanulmány-módszer hazai szakirodalma még nem túl kiforrott, ezért a definíciós kérdések megválaszolása során a nemzetközi szakirodalom jelenti a kiindulópontot. Az esettanulmány-módszerrel kapcsolatban fontos, hogy definiáljuk, mit is tekintünk esettanulmánynak (*case study*), illetve esettanulmány-módszernek (*case method*).

Az esettanulmány fogalma

A tanulmány Erskine, Lender és Mauffette-Lender (1998) esettanulmány (*case study*) definíciójából indul ki. A szerzők szerint az esettanulmány egy valós üzleti esemény leírása, amely magába foglalja az eseményhez kapcsolódó döntéseket, kihívásokat, lehetőségeket, problémákat és attitűdöket, melyekkel egy személy vagy szervezet szembesül (Erskine, Lender, Mauffette-Lender, 1998). Mindezek alapján tehát az esettanulmányra tekinthetünk úgy, mint egy valós esemény szimulációjára. Az esettanulmányok főszereplői, fókuszuk és terjedelmük alapján rendkívül széles skálán mozoghatnak. Találunk esettanulmányokat kezdő vállalkozásokról, személyes vezetői dilemmákról, vagy akár multinacionális vállalatok transzformációról. Hammond (2002) szerint az esettanulmányok használatának a legfontosabb előnye, hogy a vezetőket megtanítják a valódi problémák azonosítására és az azokhoz kapcsolódó kulcskérdések azonosítására.

Kardos és Smith (1979) szerint egy jól megírt esettanulmány az alábbi jellemzőkkel bír:

1. *Valós problémát dolgoz fel:* Az esettanulmányok középpontjában általában egy döntési helyzet vagy probléma áll. Az üzleti esettanulmányok esetében a vállalat működésével kapcsolatos kihívások (pl. növekedési, erőforrás elosztási kérdések) jelentik az esettanulmány fókuszát.

2. *Összetett és részproblémákból áll:* Az esettanulmányokra jellemző kulcskérdések minden esetben részekre bonthatók. Az eset feldolgozása a részproblémák megoldását, illetve a részkérdések megválaszolását jelenti.
3. *Elegendő információt tartalmaz:* Ahhoz, hogy értelmezhető, megoldható legyen, az esettanulmánynak tartalmaznia kell a megfelelő mennyiségű és minőségű információt.
4. *Hiteles és hihető az olvasó számára:* Az esettanulmányban foglalt döntési helyzetnek és információnak valósnak és koherensnek kell lenni, hogy értelmezhető megoldást lehessen rá építeni.

Az esettanulmány-módszer

Az üzleti iskolák és MBA programok képességfejlesztő hatásának gazdag és szerteágazó szakirodalma van. Az esettanulmányok feldolgozását nevezem esettanulmány megoldásnak (*case solving*). Az esettanulmány megoldás tehát egy folyamat, amely során egy egyén vagy csoport az esetben közvetlenül vagy közvetetten felvetett problémákra próbál magától vagy oktatói segédlettel válaszokat adni egy előre meghatározott időintervallumban.

Az esettanulmány módszer a szakirodalomban megjelenik, mint egy kvalitatív kutatási módszer. Raya (1984) szerint olyan jelenségek vizsgálata során érdemes alkalmazni, amikor 1) sokszínű tényezők közötti kapcsolatot vizsgálunk, 2) az egyes tényezők közötti kapcsolat meghatározásához nincs egyértelmű algoritmus, szabályrendszer, valamint amikor 3) a tényezők és a kapcsolatok közvetlenül megfigyelhetők. Az esetmódszer kutatási megközelítése tehát a tényezők közötti kapcsolatot leíró esettanulmányokat (*case study*) helyezi a középpontba.¹

Az esettanulmány-alapú kutatási módszertan mellett tehát az esettanulmány-módszer, mint oktatási módszer a szakirodalomban számos eset definíció létezik. Mind az angol és a magyar nyelvű szakirodalomban is folyamatosan keveredik az eset és az esettanulmány fogalma. Vannak szerzők (Levin, 1995), akik a két fogalomra egyfajta szinonimaként tekintenek, míg mások két eltérő tartalommal ruházzák fel azokat. A fogalmak mögötti tartalmi különbség oka az esetek felhasználásának eltérő célja, illetve azok formai megjelenése. Levin (1995) szerint az esetek oktatási és tanulási céllal kialakított, kontextusba helyezett narratívák, melyek tényszerű és komplex kérdéseket vizsgálnak. A szerző a cikkében tovább megy és esetmódszer mellett esettanulmány-alapú oktatásról (*case-based teaching*) ír. Esettanulmány-alapú

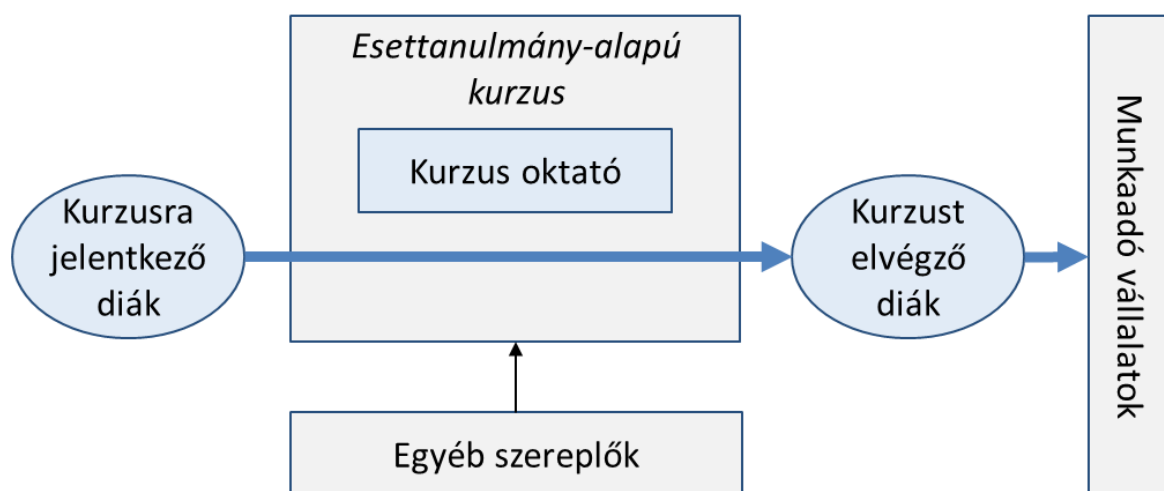
¹ Mivel vizsgálódásaim során az esetmódszerre, mint oktatási módszer tekintek, ezért az esettanulmány-alapú kutatási módszertan bemutatására részletesen nem térek ki.

oktatásnak nevezi azokat a tanterveket, melyek részben vagy teljes mértékben az esetek oktatására épülnek. Argryrs (1980) szerint az esettanulmány-alapú oktatási módszer magját öt tényező: 1) egy a döntéshozók számára releváns probléma, 2) a résztvevők intenzív bevonása, 3) az oktatók minimális részvétele, 4) a vélemények szabadsága (nincs jó vagy rossz válasz), valamint 5 a döntési helyzethez kapcsolódó dráma alkotja.

Schulman (1992) szerint az esetek oktatásban történő alkalmazásának a legnagyobb hozzáadott értékét azok tartalma jelenti és nem a felhasználásának módja. Ezzel szemben foglalt állást Christensen (1987) és Merseth (1991), akik az órai eset diszkusszió (*case discussion*) folyamatát emeli ki. A szakirodalomban számos cikk (Freeman, 2005; Hammond, 2002; Wood-Brunner-Ross, 1976) született, az eset diszkusszióról, illetve a tanár és a diákok szerepről a vita folyamata során. Christensen és Carlile (2009) szerint az esettanulmány-alapú oktatási kurzusokat elméletépítő vállalkozásként is lehet értelmezni, amelyek jelentősen hozzájárulhatnak az akadémia fejlődéséhez. Egyrészt az elmélet alkotás folyamatát segítheti az esettanulmányok alkalmazása az órai munka során, másrészt a diákok elméletalkotó képessége is fejleszthető a kurzusokon.

Az esettanulmány-módszerhez kapcsolódó szereplők

Az esettanulmány megoldás során az oktató és a hallgatók jelentik a módszer kulcsát. Az oktatók az órákon egy-egy a diákoknak előre kiadott esettanulmányt dolgoznak fel közösen, órai diszkusszió formájában. Az 1. ábra az esettanulmány alapú oktatás folyamatát mutatja be.



1. ábra: Az esettanulmány-alapú oktatás folyamata és főszereplői

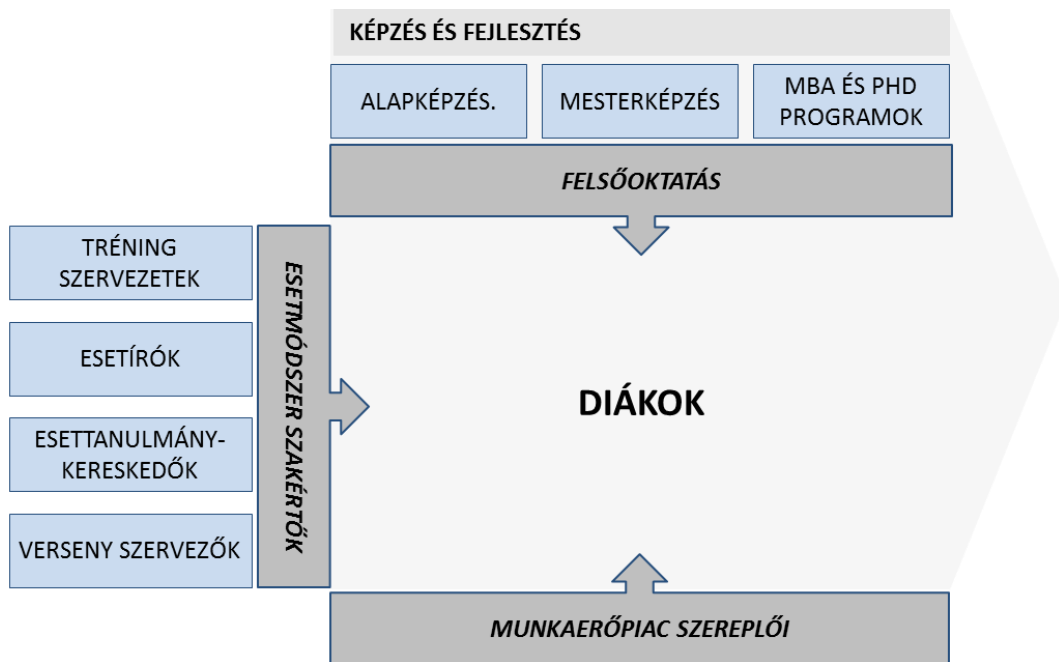
Forrás: Saját koncepció (2018)

Amíg a hagyományos oktatásban az oktatók a tárgyi ismeretek átadásáért felelnek és a diákok passzív szerepet töltenek be (Umble et al., 2008), addig az esettanulmány-alapú oktatás során az oktató a facilitátori szerepénél fogva egyszerre ad át új ismereteket és fejleszti a diákok problémamegoldó képességét.

Az esettanulmány-módszer oktatásának hagyományosan tehát két kulcs szereplője van, a diákok és az oktató, de érdemes a módszer szereplőit tágabban értelmezni a kutatási kérdés vizsgálata során. A kutatás során az esettanulmány-módszerhez kapcsolódóan az alábbi szereplőket érdemes megkülönböztetni:

- ✓ **Diákok** (*students*): A felsőoktatás és az esettanulmány-módszer főszereplői a hallgatók, akik a megoldott és közösen átbeszélt esettanulmányokon keresztül sajátítanak el új üzleti ismereteket, valamint fejlesztik a munkavállalói készségeiket.
- ✓ **Egyetemi oktatók** (*educators*): Az egyetemi oktatók a felsőoktatás egyik főszereplői, akik az egyetemi kurzusokon nap mint nap találkoznak a diákokkal, felelnek a tantervben meghatározott készségek és képességek fejlesztéséért, valamint a tárgyi ismeretek átadásáért.
- ✓ **Esetmódszer-szakértők** (*case method experts*): Az esettanulmány-alapú oktatáshoz kapcsolódnak más szakértői szerepek, mint például az esettanulmány-írók (*case writers*), esettanulmány-kereskedők (*case distributors*), valamint esettanulmány-verseny (*case competition organizers*) szervezők. Ezek a szerepeket elláthatják maguk az egyetemek, de számos példát találunk piaci alapon szerveződő szervezetekre, vállalatokra.
- ✓ **Munkaadók** (*employers*): Az esettanulmány-módszerhez lazábban kapcsolódó szereplők a vállalatok, amelyek az esettanulmányt adó vállalat (*case company*), valamint zsűritag (*jury member*) szerepében jelenhetnek meg az esettanulmány-megoldás során.

Az esettanulmány-módszer szereplőinek vizsgálata során is egyértelművé vált, hogy a tágabb értelmezés alapján a módszer köré egyfajta ökoszisztéma (2. ábra) épült.



2. ábra: Az esettanulmány-megoldáshoz kapcsolódó ökoszisztéma

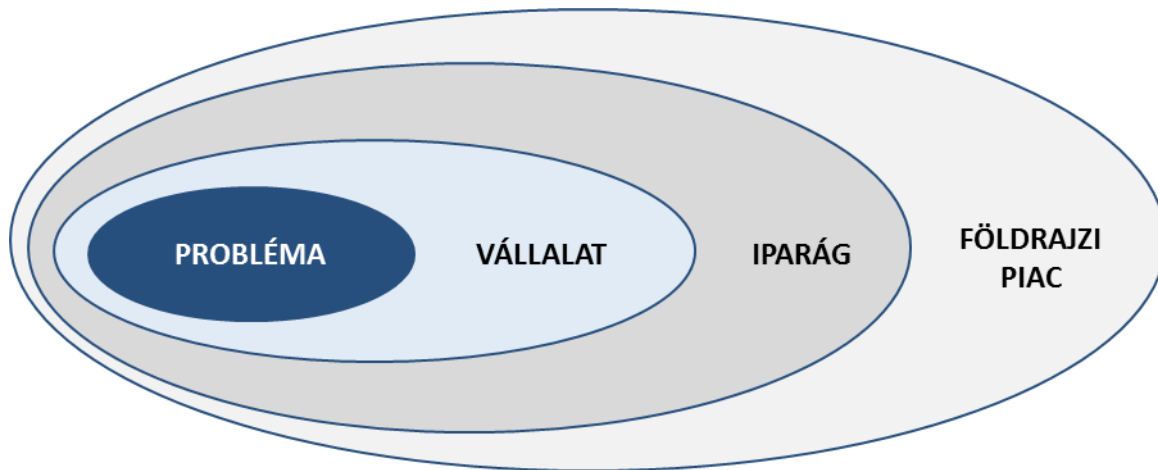
Forrás: Saját koncepció (2018)

Az esettanulmány-ökoszisztéma szereplőiben közös, hogy a problémamegoldás és az ahhoz kapcsolódó készségek és képességek fejlesztését tűzték ki célul. Az esettanulmány-megoldáshoz kapcsolódó ökoszisztéma kialakítása a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári működése során is releváns lehet. Ehhez azonban fontos, hogy a régió szereplői felismerjék a téma fontosságát és eseményeken, képzési programokon keresztül tudatosan alakítsák azt ki.

Az esettanulmány-módszer oktatási haszna

Tudás és új ismeretek átadása

Az esettanulmány-alapú oktatás célja, hogy gyakorlati példákon keresztül adjon át ismereteket az egyetemi hallgatónak. Az esettanulmány-megoldás során megszerezhető ismereteket a 3. ábra foglalja össze.



3. ábra: Az esettanulmány-módszeren keresztül átadható ismeretek

Forrás: Saját koncepció (2018)

1. **Problémaspecifikus ismeretek:** Minden esettanulmány középpontjában egy rosszul strukturált probléma áll, melynek értelmezéséhez, azonosításához a diákoknak szükségük van problémaspecifikus ismeretekre, melyek kapcsolódhatnak egy-egy funkcionális területhez (pl. pénzügy vagy marketing).
2. **Vállalatspecifikus ismeretek:** Az esettanulmányok főszereplői vállalati döntéshozók, akiknek döntési helyzetét nagyban befolyásolja a vállalat. Az esettanulmány megoldása során a hallgatók közelebbről megismernek egy-egy vállalatot és annak stratégiáját, termékeit, folyamatait, működését.
3. **Iparágspecifikus ismeretek:** Minden vállalat egy adott iparágban működik, megvannak a maga beszállítói, fogyasztói és versenytársai, melyektől a feladat megoldása során nem lehet eltekinteni. A diákok munkáját tehát a fentiekén túl megismerik az adott iparágat annak szereplőit és a szereplőkhöz kapcsolódó dinamikákat.
4. **Földrajzi piac-specifikus ismeretek:** Egy adott földrajzi piachoz kapcsolódó ismeretek (pl. szabályozás, kultúra, demográfia), melyek szükségesek ahhoz, hogy a diákok megértsék a vállalat piacait, valamint megalapozott javaslatot tegyenek esetleges új földrajzi piacon történő terjeszkedésre.

Képesség- és készségfejlesztés

Boyatzis és társai (2002) az MBA programok képességfejlesztésre gyakorolt hatását vizsgálta. Munkájuk során 12 képesség fejlesztését mérték meg longitudinális adatfelvételi módszerekkel.

Jerrad (2005) szerint a diákok az esettanulmány-módszeren keresztül a problémamegoldó, kritikus gondolkodás, analitikus, valamint együttműködési készségüket tudják fejleszteni. Kreber (2001) szerint az esettanulmány-megoldás folyamata során a diákok a logikus érvelési és intuíciós készségüket használják.

A problémamegoldó képességek családjába tartozó kompetenciákat a 4. ábra foglalja össze.

<i>Problémamegoldó kompetenciák</i>	<i>Kompetencia bemutatása</i>
<i>Információk összegyűjtése</i>	A rendelkezésre álló információk összegyűjtése, új információk felkutatása, valamint az azokhoz kapcsolódó priorizálás
<i>Analitikus képesség</i>	Jól- és rosszul strukturált problémák megfogalmazása és megoldása
<i>Numerikus készség</i>	A számokkal való bánásmód, különös tekintettel az alapvető matematikai műveletek magabiztos alkalmazására
<i>Strukturáló képesség</i>	Egy-egy probléma elemeire bontása és a kapott elemek rendszerezése
<i>Kritikus gondolkodás</i>	A jól- és rosszul strukturált problémák azonosításához és megoldásához kapcsolódó kritikus szemlélet
<i>Szintetizálás</i>	A részinformációk kombinációjára épülő megoldás megfogalmazása
<i>Döntéshozatal</i>	Egy problémához kapcsolódó megoldási alternatívák közötti választás, adott kritériumok alapján
<i>Logikus érvelés</i>	A rendelkezésre álló információk alapján meghozott döntés és a javaslat mögötti logikus érvelés

4. ábra: A problémamegoldó kompetenciák családja

Forrás: Saját koncepció (2018)

Következtetések

A műhelytanulmány három kutatási kérdést járt körül. Meghatározta az esettanulmány-alapú oktatás fogalmát, majd áttekintette az ahhoz kapcsolódó szereplőket, a diákokat, egyetemi oktatókat, esetmódszer-szakértőket, valamint a munkaadó vállalatokat. A tanulmányhoz kapcsolódó harmadik kutatási kérdés a módszer alkalmazását vizsgálta az ismeretátadás és készségfejlesztés irányából. A kutatás négy típusú (probléma-, vállalat-, iparág-, valamint földrajzi piac specifikus) ismeretet azonosított, melyek átadhatók a módszeren keresztül. A

készségfejlesztés során a problémamegoldó készségek csoportján belül nyolc kompetenciát (információ összegyűjtése, analitikus képesség, numerikus készség, strukturáló képesség, kritikus gondolkodás, szintetizálás, döntéshozatal, valamint logikus érvelés) azonosított. Ezen képességek és készségek alkotják az esettanulmány-megoldáshoz kapcsolódó problémamegoldó képességek magját, melyek az esettanulmány-alapú oktatás során fejleszthetők.

Felhasznált irodalom

Argyris C. (1980): Limitations of the Case Method: Experiences in Management Development Program. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 5., No. 2., pp. 291-298.

Barton B. H. (s.a.): A Tale of Two Case Methods. Essay.

Boyatzis R. E. – Stubs E. C. – Taylor S. N. (2002): Learning Cognitive and Emotional Intelligence Competencies Through Graduate Management Education. In: *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 1. No. 2. pp. 150-162.

Christensen, Clayton M. - Carlile, Paul R. (2009): Using the Case Method To Build and Teach Management Theory. In: *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 8. No. 2. pp. 240-251.

Christensen, Clayton M. et.al. (2011): *Disruptive College. How Disruptive Innovation Can Deliver Quality and Affordability to Postsecondary Education*.

Freeman C. H. (2005): The Interrupted Case Method. In: *Journal of College Science Teaching*. Vol. 35. No. 2. 2005 október.

Garvin, D. (2003): Making the Case. Professional education for the world of practice. In: *Harvard Magazine*

Hammond J. S. (2002): Learning by the Case Method. *Harvard Business School*. 2002. April

Levin, B. B. (1995): Using the case method in teacher education: The role of discussion and experience in teachers' thinking about cases. In: *Teaching and Teacher Education*, Vol 11., pp. 63-79.

Menna A. (2010): The business case method: an examination of a 2009 case competition. In: *Management in Education*. 24 (2) pp. 74-79.

Merseeth, K.(s.a.): The Early History of Case-Based Instruction: Insights for Teacher Education Today.

Kardos – Smith (1979): On writing engineering cases. Proceedings of the American Society for Engineering Education National Conference on Engineering Case Studies, Ottawa, Ontario, Canada.

Kreber, C. (2001): Learning Experientally through Case Studies? A Conceptual Analysis, Teaching in Higher Education. pp. 217-228.

Schulman, J. H. (1992): Case method in teacher education. New York: Teachers College Press.

Moskovitz, M. (1992): Beyond the Case Method: Its Time to Teach with Problems. In: *GGU Law Digital Commons*. Vol. 42.,

Raya, F. (1987): The Case Study Method: A Case Study. In: *LISR* vol. 6, pp. 273-288.

Umble, et. al. (2008): Improving student capabilities with team-based competition: the Edward Jones Challenge. *Decision Sciences Journal of Innovative Education.*, Vol. 6. No 1, pp 1-27.

Weaver, R. (1991): Some reflections on the case method. *Legal Studies*, vol. 11, Issue 2.

Wood, D. – Bruner, J. S. – Ross, G. (1976): The Role of Tutoring in Problem Solving. In: *J. Child Psychol. Psychiat.*, Vol. 17. pp. 89-100.