

Erhvervsøkonomisk pædagogik:

Om brug af cases ved undervisning i administration og ledelse

Af Søren Aggebo*)

Resumé

Et af de pædagogiske hjælpemidler, som er taget i brug med en ikke ringe succes i uddannelser omkring administration og ledelse er caset. – Caset går tilbage til tiden omkring 1. verdenskrig, hvor sammenligninger med medicinernes kliniske undervisning og især juristernes uddannelse med udgangspunkt i konkrete retstilfælde førte Harvard Graduate School of Business Administration ind på at undervise i ledelse med udgangspunkt i de situationer og problemer, som ledere rent faktisk var udsat for.

*) Underdirektør i Industrirådet. Artiklen modtaget i august 1976.

Erhvervsøkonomisk pædagogik:

Om brug af cases ved undervisning i administration og ledelse

Af Søren Aggebo*)

Resumé

Et af de pædagogiske hjælpemidler, som er taget i brug med en ikke ringe succes i uddannelser omkring administration og ledelse er caset. – Caset går tilbage til tiden omkring 1. verdenskrig, hvor sammenligninger med medicinernes kliniske undervisning og især juristernes uddannelse med udgangspunkt i konkrete retstilfælde førte Harvard Graduate School of Business Administration ind på at undervise i ledelse med udgangspunkt i de situationer og problemer, som ledere rent faktisk var udsat for.

*) Underdirektør i Industrirådet. Artiklen modtaget i august 1976.

Et case er mange ting

I de årtier, der er forløbet siden den første samling af cases blev udgivet i 1921, er caset blevet rendyrket, men det er også blevet forkættet. Een af årsagerne hertil er formentlig, at betegnelsen case benyttes om så mange forskellige ting, at der i dag i virkeligheden ikke findes nogen klar og eentydig opfattelse af, hvad et case egentlig er helt præcis. Man kan imidlertid se, at der i tidens løb har udkrystalliseret sig forskellige former for cases, hver med sit formål og med sit særpræg.

Fra forskningen kendes således *research-cases*. Disse casestudier, som i reglen indeholder en forskers observationer i forbindelse med et forskningsprojekt, har normalt til hensigt at hjælpe med til at forstå fænomener, formulere hypoteser, opstille begreber og modeller, afprøve teorier m.v. Disse cases, der kan være grundlag for uddannelse i forskningsmetodik, er sjældent hensigtsmæssige som udgangspunkt for uddannelse i administration og ledelse.

En anden form er det *normative case*. Det rummer en beskrivelse af en situation, der danner et eksempel til efterfølgelse. Det normative case har i virkeligheden sit udspring i forholdet mellem mester og lærling og i den sorte skoles »exemplum« som forskrift for korrekt adfærd. Dets nutidige begrundelse kan findes i de pædagogiske teorier om den såkaldte eksemplariske indlæring. – Det er heller ikke denne form for et case, som interesserer os her, som det da også fremgår af fodnoten på de fleste cases til undervisningsbrug¹⁾.

Begrundelsen herfor ligger ikke mindst i det forhold, at mange ser problemerne inden for administration og ledelse som situationsbestemte, frem for noget andet.

Derfor rummer administrative problemer i reglen mere end een acceptabel udgang i den foreliggende situation, betinget af virksomhedens aktuelle forhold, tidligere tilfælde, involverede personer, tidsfaktoren og meget andet. Eksemplets magt er derfor ringe under stærkt skiftende ydre og indre vilkår.

1) hvor der til eksempel anføres, at »Deres case har alene uddannelsesformål og søger ikke at belyse mere eller mindre korrekt behandling af administrative problemer« eller lignende formuleringer.

En tredje form er *øvelses-caset*, hvor øvelsen, for eksempel vedrørende investeringsberegning, ikklædes virkelighedens kåbe, måske med en vis tilknytning til en konkret situation eller til, hvad der opfattes som typisk eller gennemsnitligt i en branche. Spredte erfaringer fra flere forskellige virksomheder kan indgå i sådanne øvelser, som udarbejdes af forfatteren til at vise eleven brugen af bestemte teorier, metoder, modeller etc. En særlig udbygget variant af disse øvelser bærer navnet *armchair-case*, et pædagogisk hjælpemiddel der på sit felt og med sit formål kan være overordentlig hensigtsmæssigt. Øvelse gør mester – omend på lærerens præmisser. Der er imidlertid den vanskelighed ved beskrivelse af en tænkt situation, at man jo ikke har virkeligheden som basis for kontrol af oplysningernes indre og ydre sammenhæng og troværdighed.

Det, som denne fremstilling fortrinsvis sigter på, er *undervisnings-caset*. I sin beskrivelse heraf sagde en erfaren lærer, at »A good case is the vehicle by which a chunk of reality is brought into the classroom to be worked over by the class and the instructor«. Formålet er, at eleven under anvendelse af nyttig teori lærer at håndtere administrative situationer – tekniske, kommercielle, personalemæssige eller andet – i forskellige typer og i forskellige faser af beslutningsprocessen. Et undervisningscase bliver derved karakteriseret ved, at det beskriver en situation, som en leder faktisk har været ude i, og hvor der forelå mere end een acceptabel løsning på det problem, som krævede en afgørelse fra ledelsen i organisationen.

Det udsnit af virkelighedens verden, som sådan et case rummer, er ikke blot en passiv gengivelse af hverdagen i en organisation, men derimod en caseforfatters redegørelse i en særlig litterær form for, *hvordan personer i en organisation opfattede en administrativ problemstilling*. Det er således caseforfatteren, der vælger både virksomheden og det, som er sagens genstand i den pågældende virksomhed: Hvem skal tage stilling til hvad, hvornår og hvorfor? Det er ham, der bestemmer, hvis synsvinkel læseren må forsøge at antage – skal for eksempel en låneansøgning ses fra virksomhedens eller fra bankens synspunkt? Og det er forfatteren, som bestemmer, hvordan intrigen og dramaet i virkelig-

hedens hændelsesforløb lægges frem, for det er jo ham, der bl.a. afgør, hvornår han vil stoppe op i begivenhedernes tidsforløb. – Et case beskriver virkeligheden, set gennem et temperament.

Det tjener i reglen sjældent til at formidle viden og kundskaber om konkrete fænomener, metoder, principper og teorier. Hertil er der andre langt mere effektive undervisningsmetoder. Derimod har et case hyppigt at gøre med indlæring af forskellige intellektuelle færdigheder, herunder især beslutningsprocessens forskellige faser og typer. Caset har også tit sigte på at klargøre og eventuelt tillige indvirke på studentens opfattelse af lederrollen og på hans holdning til administration og ledelse.

Der er mange måder at bruge cases på i undervisningen

På samme måde som der eksisterer forskellige former for cases, kan man i praksis iagttage en meget varierende brug af cases i undervisningen i administration og ledelse. Dette gælder også, selv om man begrænser sig til brugen af det, som ovenfor er betegnet et undervisnings-case.

En måde at bruge dette case på i undervisningen, finder man dér, hvor en lærer i form af forelæsninger og litteraturstudier m.v. først underviser i teorier og metoder, og dernæst gennemgår for sine studenter, hvordan disse teorier og metoder kan bringes i anvendelse på den situation, som caset beskriver. – En anden måde at bruge cases på, foreligger dér, hvor eleven først undervises i teorier og metoder, jfr. ovenfor, hvorpå han selv får lejlighed til at indøve brugen heraf på et case – »learning by doing«.

Disse to former for brug af cases er formentlig dem, man oftest møder i Europa og især for den del af uddannelsessystemet, der opstiller eksamenskrav med udgangspunkt i substansen i de akademiske discipliner. Disse to fremgangsmåder er deduktive i den forstand, at man går fra det almene (teorien) til det specielle (teoriens anvendelse).

I praksis møder man en brug af cases, der er markant forskellig herfra. Her er der tale om, at studenten

- lærer om nogle grundlæggende problemer inden for et vist udsnit af emner inden for administration og ledelse
- erhverver sig visse færdigheder i at se forskellige muligheder for at løse sådanne problemer, og
- lærer at træffe en hensigtsmæssig beslutning og tilrettelægge dens gennemførelse.

ved at studere og drøfte et antal undervisnings-cases i en planlagt kombination og rækkefølge, med støtte i litteratur og forelæsninger m.v. og under en lærers vejledning.

Der er altså her tale om en induktiv læreproces. Det er studentens egen indsigt i og forståelse for administration og ledelse – herunder hans opfattelse af, hvad der for ham er nyttig teori – som står i focus.

Det er denne induktive brug af undervisnings-cases, der mange steder benævnes case-metoden. I sin ydre form kan den se ud, som var den uhyre lærercentreret, således som den ofte foregår i et amfiteater med læreren i midten som den, der bestemmer over diskussionens forløb og over, hvad der noteres på tavlen.

I den erfarne lærers hånd er der dog tale om en dybt elevcentreret undervisningsform, hvor eleven først gennem selvstudium danner sig sin personlige opfattelse af situationen, derpå afprøver sine synspunkter på kolleger i en mindre gruppe uden på nogen måde derved at nå frem til en fastlåst gruppeopfattelse. Endelig plenumdrøftelsen under lærerens ledelse med hans udgangspunkt i den overordnede plan for den samlede case-serie: De praktiske problemer og situationer i lyset af teoriens modeller og værktøjer. For hvert case i case-serien, og for hvert af de tre trin i behandlingen af det enkelte case er der ved den gennemarbejdede tilrettelæggelse af undervisningen formuleret undervisningsmål i elev-termer. Lærerens evner til at realisere disse mål vil være afgørende for, hvorvidt man med rette kan tale om en elevcentreret undervisningsform.

Case-metoden i praksis

Et eksempel illustrerer måske bedre end noget den måde, hvorpå man kan benytte caset i sin undervisning, set i forhold til andre pædagogiske fremgangsmåder. Det drejer sig om et afsnit af et kursus på ialt 8 uger for erfarne virksomhedsledere, og der refereres her til den måde, dette kursusafsnit, der vedrørte strategi og overordnet styring, blev tilrettelagt på for en del år siden. Den grove model, som på dette tidspunkt lå til grund for undervisningen, havde to dimensioner. Den ene af modellens dimensioner bestod af følgende 4 faser i den strategiske styring af organisationer:

- Identifikation af virksomhedens nuværende strategi
- analyse af virksomhedens fortid og vurdering af dens fremtid
- formulering af alternative nye strategier for virksomheden
- beslutning om ny strategi og tilrettelæggelse af, hvordan beslutningerne kan gennemføres.

Den anden af modellens dimensioner indebar en antagelse om, at

- den eenmands-styrede virksomhed
- den funktionsopdelte virksomhed
- den divisionsopdelte virksomhed

og ikke mindst overgangstilstandene mellem disse stadier i en virksomheds udvikling var faktorer, der øvede en væsentlig indflydelse på arbejdet med den strategiske styring.

En traditionel pædagogisk angrebsmåde ville nu være den, hvor en lærer holdt forelæsninger og eksaminatorier over hver af de 4 faser i den strategiske styringsproces, derpå over hver af de tre udviklingsstadier og sluttede af med forelæsning og diskussion omkring overgangsproblemerne fra et stadium til et andet.

I det foreliggende tilfælde blev der valgt en anden fremgangsmåde. Den simple model blev formuleret i en matrix, jfr. figur 1. Der blev

dernæst opsøgt eksisterende, henholdsvis udarbejdet nye cases, og kombinationen heraf skulle gerne kunne dække hovedparten af cellerne i matricen, figur 1.

	eenmands- styret	funktions- opdelt	divisions- opdelt
Identifikation			
Analyse og vurdering			
Formulering af alternativer			
Beslutning og gennemførelse			

*Figur 1.
Eksempel på modelstruktur ved undervisningsplanlægning i strategisk styring.*

I det foreliggende tilfælde blev valget af cases til dette formål som det fremgår af figur 2, og den detaljerede planlægning af rækkefølgen i undervisningen kunne nu gennemføres under hensyntagen til de dele af teorien, som det enkelte case gav naturlig anledning til at drøfte såvel som til gængse regler i øvrigt om sekventering af undervisning.

	eenmands- styret	funktions- opdelt	divisions opdelt
Identifikation	Midway Foods	Piper + Beech	
Analyse og vurdering		Bing &	Ariel
Formulering af alternativer	Peder Mortensen	Grøndahl	
Beslutning og gennemførelse	Dansk Design		Dynamit Nobel

Figur 2.
Sammenhæng mellem modelstruktur og cases.
(Alle cases findes i Nordic Case Clearing House)

Forelæsningsrækken, ialt 8 perioder, er erstattet af en casesekvens af tilsvarende længde:

Forelæsningsrække:

1. Identifikation
2. Analyse og vurdering
3. Alternativer
4. Beslutning
5. Eenmands
6. Funktionsopdelt
7. Divisionsopdelt
8. Overgangsproblemer

Case-sekvens

1. Piper
2. Beech
3. Peder Mortensen
4. Dansk Design
5. Ariel
6. Dynamit Nobel
7. Bing & Grøndahl
8. Midway

Hertil kommer i begge tilfælde selvstudier og om fornødent diskussioner omkring den relevante litteratur om emnet.

Under arbejdet med det enkelte case oplever studenten forståeligt nok virksomhedens problemer og intrigen i caset som særdeles nærværende. Det er formentlig bl.a. dette forhold, der gør, at personer med begrænset indsigt i case-metoden opfatter denne som en undervisning i, hvordan man gentager fortidens erfaringer. En anonym universitetslærer har været inde på noget lignende i sin karrikatur:

A student of business with tact
absorbed many answers he lacked.
But acquiring a job,
he said with a sob,
»How does one fit answer to fact?«

Sagen er imidlertid den, at den induktive læreproces successivt trænger de konkrete virksomheders problemer i baggrunden, mens den enkelte students opfattelse af og forståelse for de bagomliggende sammenhænge og lovmæssigheder af mere almengyldig karakter toner frem. Hvor case-metoden lykkes, glemmes case-rækken, mens modeller og generaliseringer bevares til brug for studentens eget virke inden for administration og ledelse.

Selv i denne rendyrkede form rummer case-metoden ikke nogen pas-partout til management uddannelsen. Men dens hidtidige begrænsede ibrugtagning hos os gør det naturligt at overveje, om ikke uddannelserne inden for administration og ledelse på vore breddegrader kan forbedres gennem en større anvendelse af case-metoden.

Litteratur:

Andrews, Kenneth R., (editor). *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration* (Cambridge, Mass., 1953).

Culliton, James W. *Handbook on Case Writing* (Intercollegiate Case Clearing House, Boston 1973).

Leenders, Michiel R. and James A. Erskine. *Case Research: The Case Writing Process* (University of Western Ontario, London, Canada, 1973).

McNair, Malcolm P. and Anita C. Hersum. *The Case Method at the Harvard Business School* (New York, 1954).

Perlitz, Manfred und Paul Julius Vassen. *Grundlagen der Fallstudiendidaktik* (Köln 1976).

Stenzel, Anne K. and Helen M. Feeney. *Learning by the Case Method* (New York, 1970).

Tedesco, Paul H. *Teaching With Case Studies* (Federal Reserve Bank of Boston, 1974).

Towl, Andrew R. *To Study Administration by Cases, 1969*.

En artikel-samling om case-metoden kan købes hos Intercollegiate Case Clearing House, Soldiers Field, Boston, Mass. 02163. En del af disse artikler er aftryk af afsnit i bøger, der er udsolgt fra forlagene.

Endvidere henvises til:

Cases i Management, en nordisk bibliografi udgivet af Nordic Case Clearing House (Dansk Management Center).

De cases der er omtalt foran, er beskrevet i denne bibliografi og kan anskaffes gennem den nordiske case clearing i Dansk Management Center, København.