



MAGYARY  
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

# ESETTANULMÁNY ALAPÚ MÓDSZERTAN (CASE METHOD)

Tananyagszerzők:

Kowalik Tamás

Tóth Rebeka

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
2. Az esettanulmány alapú módszertanról.....	4
3. Az esettanulmány alapú oktatás sajátosságai és relevanciája a vezetőképzésben.....	6
4. Esettanulmány-típusok.....	8
5. Az eset a módszertan epicentrumában; az esettanulmány-írás szempontrendszere .....	13
6. Az esettanulmány feldolgozása (hallgatói és oktatói dimenzió) .....	22
7. Gyakorlati példák - az esetek egyes dimenzióinak bemutatása konkrét esettanulmányok hivatkozásával.....	29
8. Források .....	32

# ESETTANULMÁNY ALAPÚ MÓDSZERTAN (CASE METHOD)<sup>1</sup>

## 1. Bevezetés

Az ÁROP 2.2.13 keretében kidolgozott alábbi tananyag – és az erre épülő interaktív szakmai felkészítők – célja egyfelől, az *esettanulmány alapú módszertan* illetve annak egyes dimenzióinak általános (összefoglaló jellegű) *bemutatása*, másfelől az esettanulmány-írás, illetve feldolgozás közvetlen támogatása. *Célcsoportja* esettanulmány-írással, ill. felhasználással foglalkozó egyetemi oktatók, szakértők és hallgatók.

A tananyagot felhasználók:

- 1) megértik az esettanulmány alapú módszertan lényegét és jelentőségét, valamint vezetőképzésben betöltött releváns szerepét
- 2) átfogó képet kapnak az esettanulmány-írásról és feldolgozásról
- 3) belelátnak a hallgatói/oktatói kihívásokba
- 4) konkrét esettanulmányi hivatkozásokkal gyakorlati példákon keresztül tanulmányozhatják az esettanulmányok típusait, didaktikai célját és struktúráját.

---

<sup>1</sup> Jelen tananyag a „Források” címszó alatt felsorolt irodalmak, tanulmányok feldolgozásával, valamint a szerző Harvard Egyetem John F. Kennedy School of Government 2007/2008 évi tanulmányai során szerzett tapasztalatai, órajegyzetei és kiadott reader-jei felhasználásával készült.

## 2. Az esettanulmány alapú módszertanról

Az esettanulmány alapú oktatás és módszertan az *esettanulmány* elemzésén alapszik. Az esettanulmány (eset) *egy adott döntési helyzet vagy probléma* értelmezés nélküli leírása. Ez rendszerint egy *valós* történet tényszerű feldolgozása, de (ritkábban) lehet *fikció* is, vagy valódi eset a releváns szereplők, helyszínek, szervezetek átnevezésével – rendszerint az érintett szervezet kérésére. Az élethelyzethez/problémához kapcsolódó tények, események időrendben történő leírásán kívül nem jelenik meg benne semmilyen elemzés, szubjektív állásfoglalás, vagy konklúzió levonása. Az esettanulmány lényegében egy *pillanatkép*, melynek epicentrumában rendszerint egy kulcsfigura/kulcsszereplők áll(nak) egy felelős döntést igénylő helyzetben, egy dilemmával szembesülve. Az esettanulmányban megjelenő *információ* életszerűen *komplex*; a döntés szempontjából releváns és irreleváns elemekkel terhelt. Az információ ugyanakkor nem csupán komplex, hanem *hiányos* is, csakúgy, mint a való világ viszonyai, azaz egy esettanulmány leírása nem a teljesség igényével történik. Napi élethelyzeteinkhez hasonlóan az esettanulmányok ritkán hordoznak helyes vagy helytelen válaszokat, inkább alkalmasak önálló reflexió(k)ra, kérdések és válaszok kialakítására illetve azok – az esettanulmány-vitában történő – megvédésére.

Az *esettanulmány alapú oktatás* alapvető *célja*, hogy az esettanulmányt elemzők az eset főszereplője/főszereplői helyzetébe képzelve magukat szelektáljanak a rendelkezésre álló információk között, megkülönböztetve a releváns és irreleváns tényezőket, mérlegeljék az esetben megjelenő problémá(ka)t és azok lehetséges feloldását, meghatározzák a döntési opciókat, és stratégiai-taktikai javaslatot tegyenek, döntést hozzanak. A döntéshozatal/stratégiai javaslat legtöbbször nem megkerülhető. Ebben az értelemben, az esettanulmány feldolgozása *életszerű*. Az elemző szembesül mindazon kihívással, amellyel az eset epicentrumában lévő(k); a döntéshez szükséges információ hiányos mivoltával, az adott probléma komplexitásával, a döntéshozatalhoz szükséges idő rövidegével, valamint azzal az általános bizonytalansággal, amely a legtöbb döntési helyzetet jellemzi.

Mindez az élethelyzettel, üzleti/szervezeti szituációval szemben két markáns eltéréssel valósul meg;

- elmarad a megvalósítás lehetősége, ezáltal a meghozott döntés illetve stratégiai javaslat tesztje, a következmények (eredmények) megtapasztalása
- az esetben a szerző összegyűjti mindazon információt, amely az élethelyzetekben rendszerint nem tálcán érkezik – a döntést hozó feladata ezek begyűjtése és szintetizálása.

Az esettanulmány feldolgozása az alábbi *fázisokra* bontható:

- az esetben megjelenő tények/tényezők, megadott adatok (szükség esetén kigyűjtése és meghatározott szempontrendszer szerinti) rendszerezése és elemzése
- ezek birtokában a helyzet értékelése
- döntési opciók és ezek lehetséges (előre látható) kimenetelének definiálása
- stratégia/koncepció (és döntés) kialakítása
- a javasolt stratégia logikus és következetes érveléssel történő megvédése az esettanulmányvitában

A módszertan *didaktikai célja* a problémamegoldó képesség, az analitikus készség, a logikus gondolkodás és a következetes érvelés fejlesztése.

Az esettanulmány alapú oktatás számos diszciplínába ágyazottan jelenhet meg, bár elsősorban a menedzsment területén (üzleti) valamint a vezetőképzésben használják. Lényegében mindenhol használható, ahol olyan döntési helyzet/dilemma merül fel, amely mély elemzést követően oldható fel.

Végül, de nem utolsósorban, az esettanulmány módszertan átértékeli a hagyományos tanulási-oktatási szerepeket; a tanulási folyamat súlypontja a *résztevőkre* tevődik át, helyszíne a tanterem, ahol az elemzésben résztvevők gondolatai egymásra épülve alakítják ki a konklúziót a vitát vezető (oktató) koordinálásában. A vitában részt vevők prezentáció hallgatása helyett a gyakorlatban szereznek tapasztalatot és tudást. A hagyományos *oktató-hallgató viszonyrendszer* így *megváltozik*, az oktató, a formális autoritás helyett facilitátor, a hallgatók pedig „urai a vitának”.

### 3. Az esettanulmány alapú oktatás sajátosságai és relevanciája a vezetőképzésben

Egyes tanulási folyamatokat vizsgáló kutatások szerint az esettanulmány alapú ismeretszerzés segít az egyénnek felülkerekedni a szabályokon és lexikális tudáson alapuló felületes tanuláson, azáltal, hogy a tudást egy magasabb szintre emelve, szövegkörnyezet-függő tudásbázist alakítanak ki. Ez kvázi *szakértői ismeretekkel* ruházza fel az egyént. A jelenség főként a felnőttképzésben szembetűnő és minőségi javulást eredményez; a résztvevők a hagyományostól eltérő tanulási módszert használva egy racionálisabb, analitikusabb gondolkodásmódra állnak át.

A mindennapi életben az egyén munkavégzése során egy több ezer – szakmájához konkrétan kapcsolódó - esetből összetevődő *tapasztalati bázis* alapján cselekszik, ahelyett, hogy az elsajátított lexikális tudást használná. Amikor egy gyerek biciklizni tanul, többször ül fel és „esik le” a bicikliről, mire a gyakorlat és a tapasztalati tanulás révén végül megtanulja a helyes technikát. Sosem a bicikli használati utasítását követve teszi meg első sikeres útját. Ugyanis, kellő szakértelemre akkor tehet valaki szert, ha azt tapasztalati úton teszi, konkrét esetekből tanulva. Ezért van nagy jelentősége az oktatásban is az életszerű helyzeteknek, melyeken keresztül a hallgatók nem csak elméleti síkon értsenek tevékenységükhöz, hanem kellő szakértelmet, kompetenciát is szerezzenek. Mint ahogy az is fontos, hogy a hallgatók a *valóságot* lássák, annak minden hibájával, kiszámíthatatlanságával és komplexitásával együtt.

Az esettanulmány alapú oktatás keretében – épp az interaktivitás és a behozott tapasztalatok, eltérő látásmódok miatt – nem csak a hallgató gazdagodik új aspektusokkal, hanem az oktató/kutató is. Az oktató saját tanulási, fejlődési folyamatára is ráerősít az esettanulmányok elemzésével. Egy adott eset elemzésének facilitálása közben az oktató közvetlen visszajelzést kap a hallgatóktól az esetről, s ez által elkerülhető egy rosszul kiválasztott/megírt eset többszöri sikertelen felhasználása, illetve ellenkező esetben megerősítést nyerhet a módszertan hatékonysága.<sup>2</sup>

Fontos szót ejteni az esettanulmányok vezetőképzésben használt jelentőségéről is. Általános értelemben az esettanulmány-elemzés számos ponton reflektál a *vezetői tevékenységre*.

---

<sup>2</sup>Flyvberg:219-245.

Minden vezető tevékenységének velejárói közé tartozik ugyanis a(z):

- döntéshozatal
- komplex kérdésekkel, problémákkal, elmosott folyamatokkal, viszonyrendszerekkel való szembesülés
- analitikus, stratégiai/koncepcionális és operatív feladatok (együttes) kezelése<sup>3</sup>

Az esetek elemzése a legtöbb esetben kikényszeríti a fentieket, mint ahogy a döntés felelősségét is az esetet elemzőjére ruházza át. Mindezek mellett az esetek elemzése során a *saját vezetői tapasztalatok*, best practice-ek, a vezető szervezete működéséből absztrahált tanulságok összevetése az esetben megjelenő dilemmákkal mind-mind fontos kapcsolódási pontot jelentenek bármely vezetői tevékenység és az esettanulmány alapú módszertan között.

---

<sup>3</sup>különösen un. „hands on” vezetői tevékenység esetén (a szerző)

## 4. Esettanulmány-típusok

Esettanulmány-írásnál a választ már az esettanulmány típusának kiválasztásánál megjelenik. Az esettanulmányoknak ugyanis számos típusát különböztethetjük meg. Az alábbiakban ez elemzők/kutatók szerinti csoportosításban kerül röviden bemutatásra.

- Warner-féle<sup>4</sup> kategorizálás: *valóság alapú* és *fikció alapú* esettanulmányok.

A valóság alapú esettanulmány előnye az, hogy *tényszerű részletekkel* szolgál a probléma körülményeiről, illetve hogy megtörtént, valóságos kimenetele van. Ebben az esetben több potenciális megoldási lehetőségből egy *ténylegesen kiválasztásra került*, így az elemzésnél szempont lehet a valóságban választott megoldás értékelése is (az egyéb opciók tárgyalása mellett). A túlzott részletesség ugyanakkor hátrányt is jelenthet akkor, ha az elemzők/hallgatók nem a lényeges kérdésekre fókuszálnak, hanem elvesznek az információhalmazban.

A fikció alapú esettanulmányoknál az író nem korlátozzák a tények. Szabadon választhatja meg a körülményeket. Maga döntheti el, mely részleteknek tulajdonít nagyobb jelentőséget, melyeknek kevesebbet, és e szerint *színezhetszi a történetet*. Ennek következtében jobban *rávilágíthat* az általa preferált problémára, konfliktusra és annak megoldására. Azaz a didaktikai cél szempontjából fókuszáltabb lehet az esettanulmány. Optimális esettanulmánynak valójában az bizonyul, amikor az egy valósághoz nagyon szorosan kapcsolódó, abból kiinduló, mégis fiktív helyzetet mutat be a szerző.

- Stenhouse-féle csoportosítás<sup>5</sup>: *etnográfiai*, *értékelő*, *oktató* és *cselekvés-kutató* esettanulmányok

Az etnográfiai vagy néprajzi esettanulmány használata – nevéből fakadóan – főként a társadalomtudományok területén elterjedt. Egy *adott eset beható vizsgálata interjúval, résztvevői tapasztalattal* alátámasztva.

Az eset megpróbálja *külső nézőpontból* leírni, magyarázni az adott szituációt, annak kimeneteleinek lehetőségeit és a meghozott döntéseket, amelyekkel a résztvevő/döntéshozó abban az adott helyzetben szembesült. Az *értékelő* esettanulmány egy vagy több eset részletes tanulmányozása abból a célból, hogy a hallgatók/elemzők betekintést nyerjenek az adott döntéshozói pozíció szerepkörébe, és olyan információk birtokában jussanak, ami segít az adott döntések megítélésében,

---

<sup>4</sup>Warner (1998)

<sup>5</sup>Stenhouse 1985:49-50



értékelésében. Az *oktató* jellegű esettanulmányok célja a kurzusokon használt gondolkodásmódok gazdagítása a bizonyítékok és adatok szisztematikus dokumentációján keresztül. Végül, de nem utolsósorban a *cselekvés-kutató* esettanulmány, amely az esetet vagy eseteket valamint az abban meghozott döntések visszajelzéseit elemzi, mintegy újragondolása a szituációnak, annak érdekében, hogy a későbbi hasonló helyzetekben kiérleltebb döntés/megoldás születhessen. Az etnográfiai és a cselekvés-kutató esettanulmányok általában egy, míg az oktató és értékelő esettanulmányok gyakran több helyzet és problémakör elemzését foglalják magukban.

- Yin-féle besorolás<sup>6</sup>: *felderítő/kutató, magyarázó és leíró* esettanulmány típusok

Yin három féle esettanulmány típust különböztet meg. A felderítő vagy kutató esettanulmány a *kérdéseket* és *hipotéziseket* definiálja, melyek az esethez kapcsolódnak. A leíró, deskriptív esettanulmány egy jelenség *teljes körű* leírását foglalja magában az aktuális környezetben. A magyarázó esettanulmány típus pedig *ok-okozati viszonyon* alapuló, adatokkal alátámasztott történet, mely azt vizsgálja, melyik tett vagy döntés mit eredményezett az adott körülmények között.

- Stake-féle<sup>7</sup> esettanulmány típusok: *valódi/lényeges* és *közreműködő*

A *valódi* esettanulmány egy olyan kutatás, mely egy meghatározott helyzet elemzésére irányul, önmagáért az esetért vizsgáljuk, és figyelmen kívül hagyjuk a külső tényezőket. Az esetet azért elemezzük, mert az adott helyzet iránt érdeklődünk, és nem azért, hogy ebből kiindulva általánosítsuk a döntési folyamat alkalmazását más élethelyzetekre/forgatókönyvekre.

A *közreműködő* esettanulmánynál egy vagy több esetet vizsgálunk, azért, hogy egy külső tényezőt, vonatkozást feltárjunk. Ebben az esetben általános képet festünk a tanulmányozott esetek alapján, és az egyes eseteket ennek a célnak rendeljük alá. Röviden összefoglalva, ha az eset adott, és azon belül a problémakör(ök) tanulmányozása, vizsgálata, elemzése *az eset megértését és értelmezését szolgálja*, valódi esettanulmányról beszélünk, szemben a közreműködő esettanulmánnyal ahol a *problémakör adott*, az eset pedig példaként szolgál, erre rímel.<sup>8</sup>

Noha az említett esettanulmány típusoknak más és más a célja, illetve más oldalról közelítenek meg egy adott problémát, mégis sok hasonlóság fedezhető fel bennük:

---

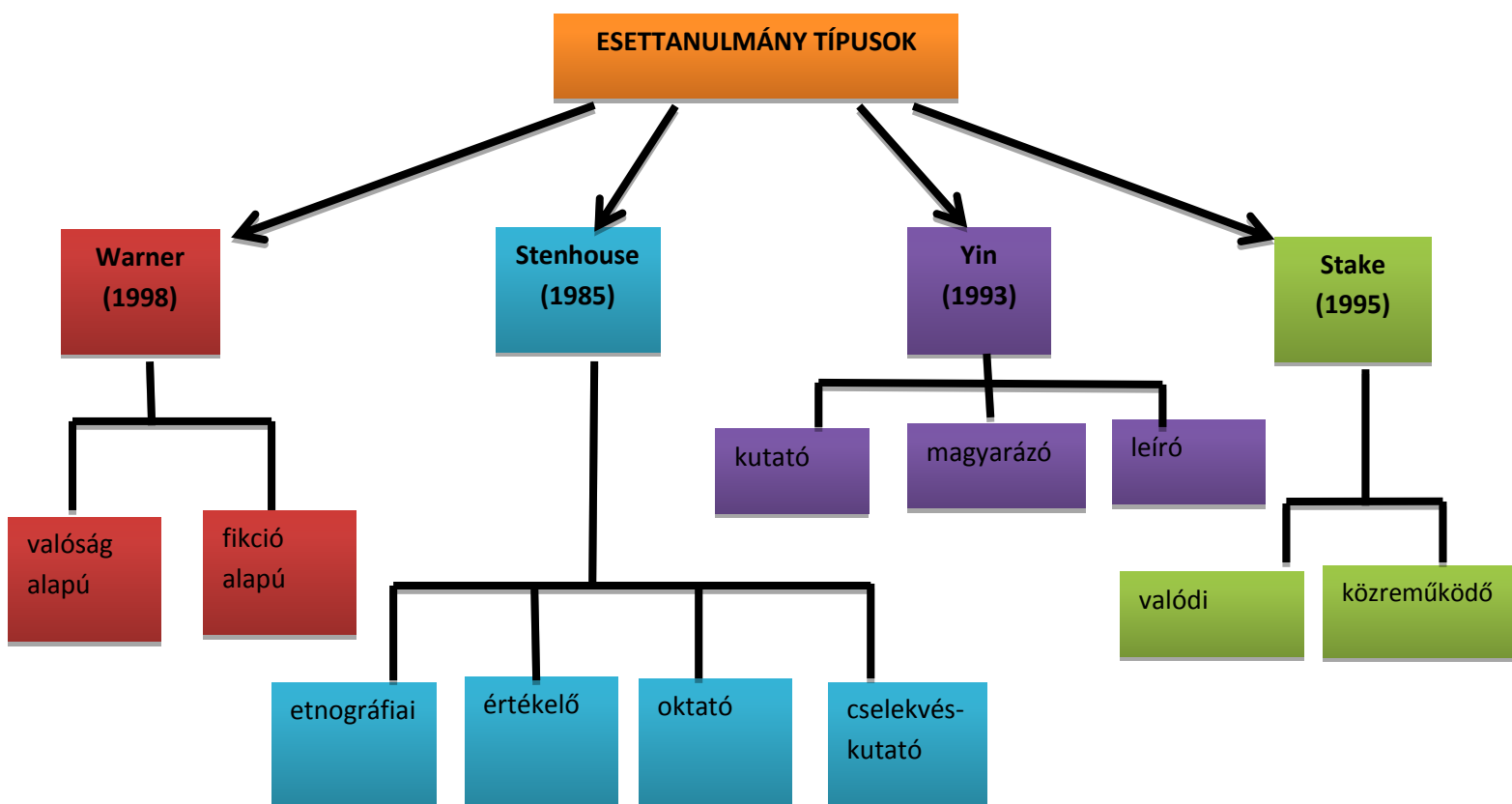
<sup>6</sup>Yin 1993:5

<sup>7</sup>Stake 1995:16-17

<sup>8</sup>Bassey 1999:27-30

- Egy jól megírt esettanulmány *tényleges* vagy a valósághoz közel álló helyzeteket ír le, következőképpen olykor - a való életben is jellemző módon - kissé zavaros, nem letisztult képet mutat az adott helyzetről.
- Az esettanulmányok minden esetben *konfliktusokkal*, megoldásra váró *problémákkal* tűzdeltek, és e problémák elméleti megoldását a szerzők többnyire az elemzőre/hallgatóra bízzák.
- Az esettanulmány sok esetben egyenes kérdést, *kérdéseket szegez* a hallgatónak; általánosan javasolt az esettanulmányt úgy megírni, hogy az hozzávetőlegesen 5-6 irányozott kérdéskört, problémát tartalmazzon. Indokolatlan mennyiségű kérdés ugyanis dekoncentrációt okozhat, melynek következtében a hallgatók elvesztik figyelmüket és ignorálják a lényeges kérdéseket.
- Fontos, hogy minden mondatnak súlya legyen, *s előrevigye a cselekményt* vagy hozzáadott információt tartalmazzon (már csak a terjedelmi korlátok miatt is).
- Az esettanulmány írójának tisztában kell lennie a *lehetséges kimenetekkel*, megoldásokkal, azonban azokat semmiképpen *nem* vetítheti előre, a befolyásolás elkerülése érdekében.<sup>9</sup>

Az alábbi ábra az esettanulmány típusokat foglalja össze:



<sup>9</sup>Warner (1998)



Az esettanulmány típusának kiválasztásakor az alábbi szempontokat érdemes szem előtt tartani:

- a *célközönség* definiálása.
- a *kurzus jellege*, a hallgatók *képzettségi szintje* (BA, MA PhD, vezetőképzés stb.)
- *óramenetében elfoglalt helye* (kurzus bevezetése vagy lezárása); amennyiben az oktató a kurzus elején kívánja az elemzést megejteni, akkor *strukturáltabb* szituációt érdemes használni, amennyiben viszont erre később kerül sor, lehetőség van *gyakorlatiasabb*, kevésbé irányított helyzetelemzés alkalmazására.

A potenciális esettanulmány-elemzők összetétele az eset nehézségének, bonyolultságának szempontjából is meghatározó faktor. Az esettanulmányok nehézségi fok szerinti alapesete, amikor mind a problémák, konfliktusok, mind pedig az arra adott reakciók, megoldások *benne foglaltatnak* az esetben. Ennél valamivel bonyolultabb, strukturáltabb gondolkodást igénylő esettanulmány az, ahol a probléma ugyan megjelenik, de a megoldási lehetőségek feltárását a szerző a *hallgatókra bízta*. A háromszintű nehézségi fok csúcsát pedig az az esettanulmány jelenti, melyben csupán a *helyzet* és a *körülmények* vannak definiálva. Ebben az esetben az elemzők feladata a problémák, illetve a megoldások és alternatívák feltárása.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Yemen 2006:1-2

## 5. Az eset a módszertan epicentrumában; az esettanulmány-írás szempontrendszere

Egy esettanulmány-írásánál az első és legfontosabb alkotási szakasz az *empirikus kutatás*. Ennek kiindulási pontja a *cég/intézmény/szervezet kiválasztása*. Az eset megalapozásának fontos módszertani eleme pedig a személyes *interjú*. Ezt megelőzően célszerű begyűjteni minden háttér információt a kiválasztott szervezetről, annak működéséről illetve vezetéséről. Ennek azért van jelentősége, mert az általában egy órára tervezett interjú alatt nincs idő alapkérdések tisztázására, általában az ismerteken felül, *új tények és aspektusok* megismerésére kell törekedni. Így csupán megfelelő információ birtokában vethetők fel olyan, tisztázó kérdések, amelyek irányítottá teszik az interjút. Az interjú a leghatékonyabb, ha az esettanulmány író/kutató másra bízta a jegyzetkészítést, míg ő az átadott tartalmakra koncentrál és reflektál. Ha az összegyűjtött információ egy összefüggő logikai egységként összeállt, hasznos lehet egy kutatási terv kidolgozása. Ez lényegében nem más, mint a kutatómunka és esettanulmány-írás vázlatos áttekintése, mely segít a fontos szakaszok és folyamatok rendszerezésében.<sup>11</sup>

Egy kutatástechnikai elmélet szerint hat fő adattípus közül minél többnek szükséges a kutatást alátámasztania, ahhoz hogy a lehető legéletszerűbb esettanulmány jöjjön létre. Ez a hat adathalmaz a következő:

1. a dokumentáció
2. hiteles okiratok/jegyzetek
3. interjúanyag
4. személyes tapasztalat az esetről
5. a résztvevők/döntéshozók tapasztalatai
6. tárgyi bizonyítékok

E kutatási folyamat szerint az alábbi táblázatban feltüntetett adatforrások egyidejű jelenléte a kutatásban érvényes, helytálló, aktuális és tényeken alapuló bázisát adja az esettanulmány megírásának. A teljesség igényével célszerű összegyűjteni a birtokunkban levő adatokat, mellyel alátámasztjuk az esettanulmány hitelességét. Az adathalmaz segítségünkre szolgál az esettanulmány vázlatának, struktúrájának kialakításakor is.

Az egyes adatforrások előnyét és hátrányát tartalmazó táblázat segítséget nyújt ezek fontossági sorrendjének felállításakor, illetve az egyes esetekben alkalmazandó adattípusok kiválasztásakor is.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Yemen 2006:3-9

<sup>12</sup>Yin(1994)



Táblázat: Előnyök és hátrányok<sup>13</sup>

Adattípus	Példa	Előny	Hátrány
<b>Dokumentáció</b>	levelek, jegyzetek, beszámolók	megbízható, többször átolvasható, az esettanulmány előtt létező, pontos (nevek, tények)	nehéz hozzáférhetőség, elfogult szelektálás lehetősége
<b>Okiratok</b>	térképek, táblázatok, névsorok, felmérési adatok, naplók	megbízható, precíz, kvantitatív	titoktartás/személyiségi jogok miatt nehezen hozzáférhető
<b>Interjúanyag</b>	vélemények, sajátos meglátások az esetről	irányzott (az esettanulmány témájára koncentrált), részleteket tartalmaz, betekintést enged a szituációba	elfogultság merülhet fel, csak a teljesség igénye nélkül rögzíthető, interjúalany befolyásolás alatt áll (megfelelési kényszer)
<b>Tapasztalat</b>	céglátogatás során szerzett benyomások	valóság, valós idejű események	időigényes, tények figyelmen kívül hagyása, megfigyelő jelenléte változást idézhet elő
<b>Résztevői tapasztalat</b>	ha az esettanulmány írója az eset szereplője, résztvevője is egyben	személyes viselkedésmód vizsgálata az adott helyzetben	elfogultság, befolyásoltság
<b>Tárgyi bizonyíték</b>	céglátogatás során szerzett az esetet érintő tárgyi dolgok	kulturális tulajdonságok megismerése	nehéz hozzáférhetőség

<sup>13</sup> Yin 1994:80

Esettanulmány-írásakor számolnunk kell azzal, hogy számos vázlat, próbairás fog elkészülni, mire a végleges esettanulmány megszületik. Így tehát nem jelent jelentős problémát, ha első ránézésre még nem rajzolódik ki előttünk az esettanulmány logikai és/vagy formai felépítése.

Fontos azonban az alábbi általános szabályt szem előtt tartása:

- Az esettanulmánynak könnyen értelmezhetőnek és jól olvashatónak kell lennie.
- Használjunk tömör, egyszerű mondatokat, és gördülékeny nyelvezetet. E célt szolgálja a belső tagolás, amikor a bekezdéseket címsorokkal látjuk el, néhány szóban utalva a bekezdés tartalmára.
- Az eset felvezetésében utaljunk a konkrét problémára vagy problémákra, amelye(ke)t az eset feldolgoz. Ezt az eset végén is szükséges megismételni a nyomatékosítás érdekében. Az eset részletezése során további problémaköröket, konfliktusokat is megemlíthetünk, amelyek ugyan nem állnak az eset középpontjában, mégis hatással lehetnek a végkifejletre.
- Lényegtelen, a szituációhoz nem szorosan kapcsolódó, azt nem befolyásoló információk ne kerüljenek a szövegbe. Esettanulmány-írásnál nagyon lényeges és hasznos tipp, hogy „a kevesebb több”.
- Olykor hatékonyabb az információk, adatok szemléltetésére egyszerű táblázatokat, ábrákat, grafikonokat használni, mintsem hosszú részletes és száraz leírásokat.<sup>14</sup>

Az esettanulmány-írásnál bizonyos etikai szempontokat és általános szabályokat sem árt figyelmen kívül hagyni:

- Az esetben szereplő külföldi személyek nevét első említésnél hivatalosan, teljes névvel írjuk (keresztnev és vezetéknév), a későbbiekben pedig csupán vezetéknévükön említjük.
- A beosztást, pozíciót jelölő előjárókat (Dr., Prof., PhD, stb.) szinte soha nem tüntetjük fel. Az effajta megkülönböztetés illetlenségnek tűnhet.
- A nemek közötti egyenlőség hangsúlyozása is nagyon fontos és érzékeny pont. Kerülendő a nyelvhasználatban mindenféle nemi különbségekre utaló megjegyzés.

A leghatásosabbnak általában azon esettanulmányok, amelyekben valódi hús-vér személyek állnak az esemény epicentrumában. Ugyanakkor, számos alkalommal a cég/szervezet (fő)szereplői nem vállalják fel valódi identitásukat. Ekkor fiktív nevekkal helyettesítendő a személyek illetve a szervezet/cég neve. A legtöbb esettanulmány vezérfonala múlt időben íródik. Ugyanakkor utalás történhet a jelenre is, elsősorban a szervezet előtt álló kihívások taglalásakor. Támponthoz adhat az esettanulmány elemzőjének az is, ha a cselekmény pontos vagy hozzávetőleges dátuma/időpontja meg van jelölve – hiszen kontextusba ágyazva tudja mérlegelni a lehetőségeket.

---

<sup>14</sup>Corey 1998:6-7



Az esettanulmány-írásnál a novellaírás tematikai szempontjait és szerkezeti felépítését alkalmazzuk. A történetet három nagy szekció teszi ki: (1) bevezetés, (2) tárgyalás (3) befejezés. Ami a novelláknál nem, esettanulmányánál viszont szinte minden esetben előfordul az eset végén, az a (4) mellékletek.

1) Bevezetés:

A bevezetés célja, hogy megragadja az elemző/hallgató figyelmét. Ezt szolgálja a „főszereplő”, a döntéshozóval való azonosulás. Ezen felül, e bekezdés mutatja be a kontextust az adott körülményeket (általános jelleggel - személyek, időpont, szervezet leírása, illetve a problémakör, maga a konfliktus bemutatása)

2) Tárgyalás:

Itt további részletes információk jelennek meg a döntéshozóról és a helyzetről. A tárgyalás konkretizálja az érdekelt kérdéskört, és magában foglalja a problémához vezető út bemutatását. Rendszerint ebben a fejezetben kerül felhasználásra az interjúk tartalma – akár idézetekkel színesebbé téve.

3) Befejezés:

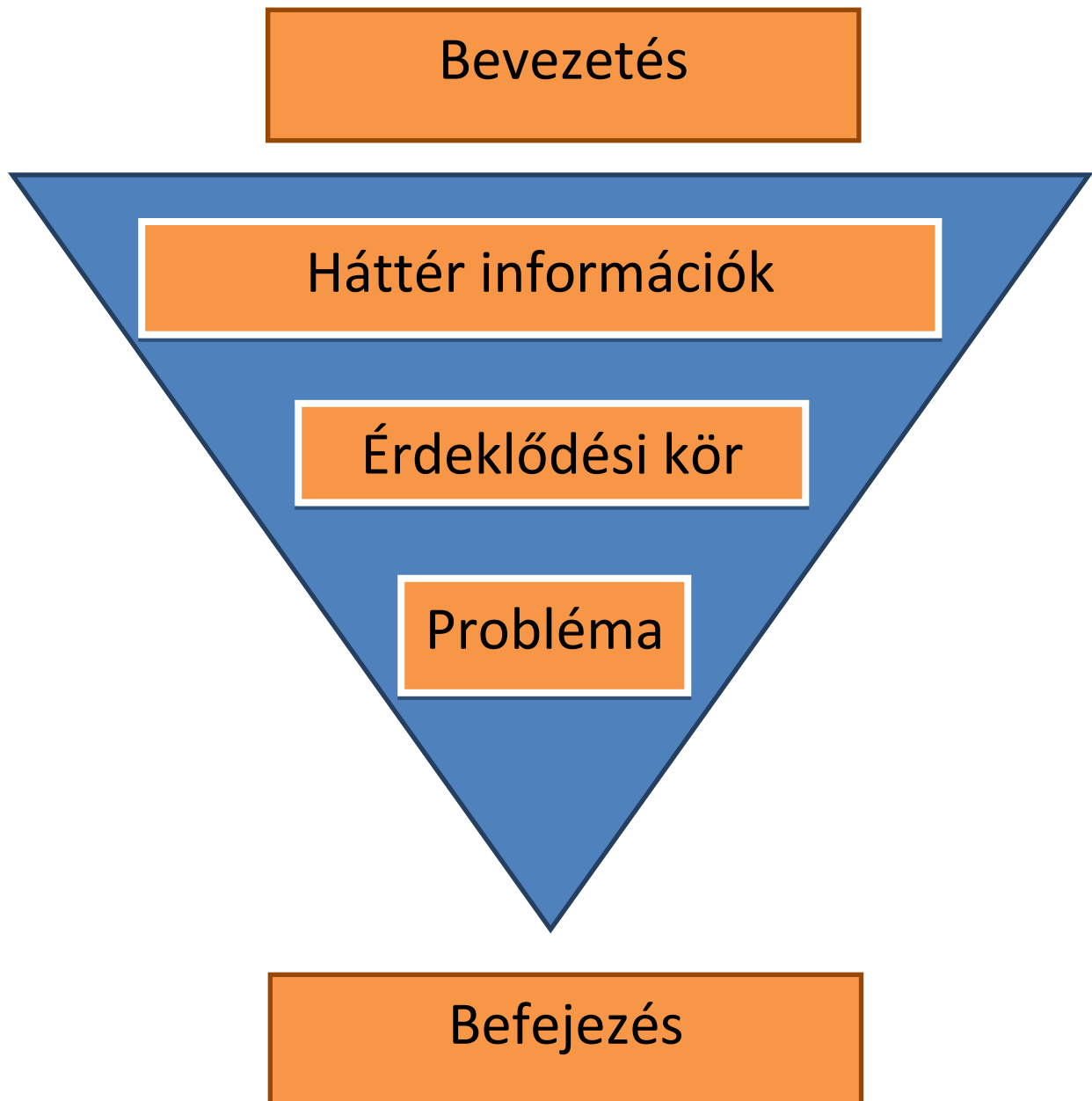
A befejezés szoros kapcsolatban áll a bevezetéssel, gyakorlatilag az abban megfogalmazott kérdést ismétli meg kicsit másképp, például befejezetlen eszmefuttatás formájában.

4) Mellékletek:

A mellékletek olyan csatolmányok, melyek az esettanulmány tartalmára, szerkezetére reflektálnak, vagy az esettanulmányban foglalt fontos információkat emelik ki. Sokszor ábrákat, grafikonokat is használnak a látványos és letisztázott vázlatok, adatok bemutatásához. A mellékleteket számokkal jelzik, és ezek releváns tartalmára gyakran hivatkoznak az eset egyes fejezeteiben is.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Yemen 2006:5-7



A fenti ábra egy általános képet ad arról, hogyan célszerű egy esettanulmányt felépíteni. Ez az általános szerkezet természetesen tovább strukturálható. Stílus vonatkozásban megkülönböztethetünk strukturált, narratív, leíró, és kitalált elbeszélést.

A *strukturált elbeszélés* bevezetése előrevetíti az esettanulmány tartalmát. Majd betekintést ad az eset *elvi háttérébe*, ami definiálja a kutatás körülményeit. Röviden összefoglalja a *releváns szakirodalmak* tartalmát illetve az eset politikai vonatkozásait.

---

<sup>16</sup>Yemen 2006:10

Ezután következik az *adatgyűjtési folyamat* leírása, majd az *információk elemzése* (két fejezet, melyben az első az adatanalízis foglalja magában, a második annak eredményeit). Ezt követi a kutatás eredményeiből levont *következtetések* leírása, kapcsolódva a már említett szakirodalmak aspektusaihoz. Záró fejezetként néhány *probléma-megoldási javaslatot* tesz az eset írója. Az effajta strukturált elbeszélési mód igen *ritka* a gyakorlatban: a valóságban valaki elkezd egy témakörben kutatni, mert érdekesnek találja, és kutatás közben keres ahhoz témájában illő szakirodalmakat, nem pedig fordítva. A strukturált elbeszélés nagy előnye abban rejlik, hogy a kutató *könnyen kiemelhet, törölhet* olyan részeket illetve részeredményeket, melyek végül nem vezettek eredményre. Segít az íróknak, hogy a történéseket olyan *logikai sorrendben* prezentálja, mely megkönnyíti az eset feldolgozását és a problémák átlátását; természetesen az eset eredeti történéseihez ragaszkodva a hitelesség megőrzése érdekében.

A *narratív stílus* nagyobb részben és részletesebben kifejtve ír a kutatás menetéről. Felvázolja az olvasó számára az egyes *kutatási fázisokat*, annak fejlődését és a közben meghozott döntéseket. Hátránya ennek az elbeszélésmódnak, hogy hosszú. A bekezdésben bemutatja a kutatás célját és témájának körülményeit, valamint meghatározza az eset értékelésének szempontjait. Célszerű szekciókra bontani a leírást az olvasói értelmezést megkönnyítve. A különböző szekciók egy-egy kutatási fázis bizonyos időintervallumában lezajló folyamatokat írnak le kronologikus sorrendben. A strukturált stílushoz hasonlóan a narratív tartalmazza a körülmények, adatgyűjtési folyamat, elemzés, eredmények összegzése, megoldási javaslat tartalmi elemeket azzal a különbséggel, hogy a legnagyobb hangsúlyt az adatgyűjtés és az analízis részekre fekteti.

A *leíró elbeszélésmód* a kutatásra és az elemzésre koncentrál úgy, hogy kiválaszt egy központi jelentőségű problémát vagy mozzanatot, ami köré építve kibontja az esetet. Sok benne a részletesen bemutatott körülmény leírás, a hangok, érzések, illatok, benyomások, amik az esetben megjelennek. Az apró részletek kibontásával ragadja meg és tartja fenn a hallgató/elemző érdeklődését. A történetet és a szereplőket hűen ábrázolja az adott kulturális, természeti, morális és politikai helyzetben. Ennek következtében az olvasó teljes mértékben azonosul a szereplővel mintegy saját bőrén érezve a döntési kényszert.

A *képzeltbeli*, kitalált stílus jellemzője, hogy több interjúanyag összegyűjtésével egy új, kitalált történetet hoz létre, mely az eredeti interjúanyagokon alapszik, mégis egy sokkal összetettebb, sokoldalúbb történetet eredményez. Nagyon idő- és energiaigényes, azonban hatékony, rövid, tömör és lényegretörő.<sup>17</sup>

---

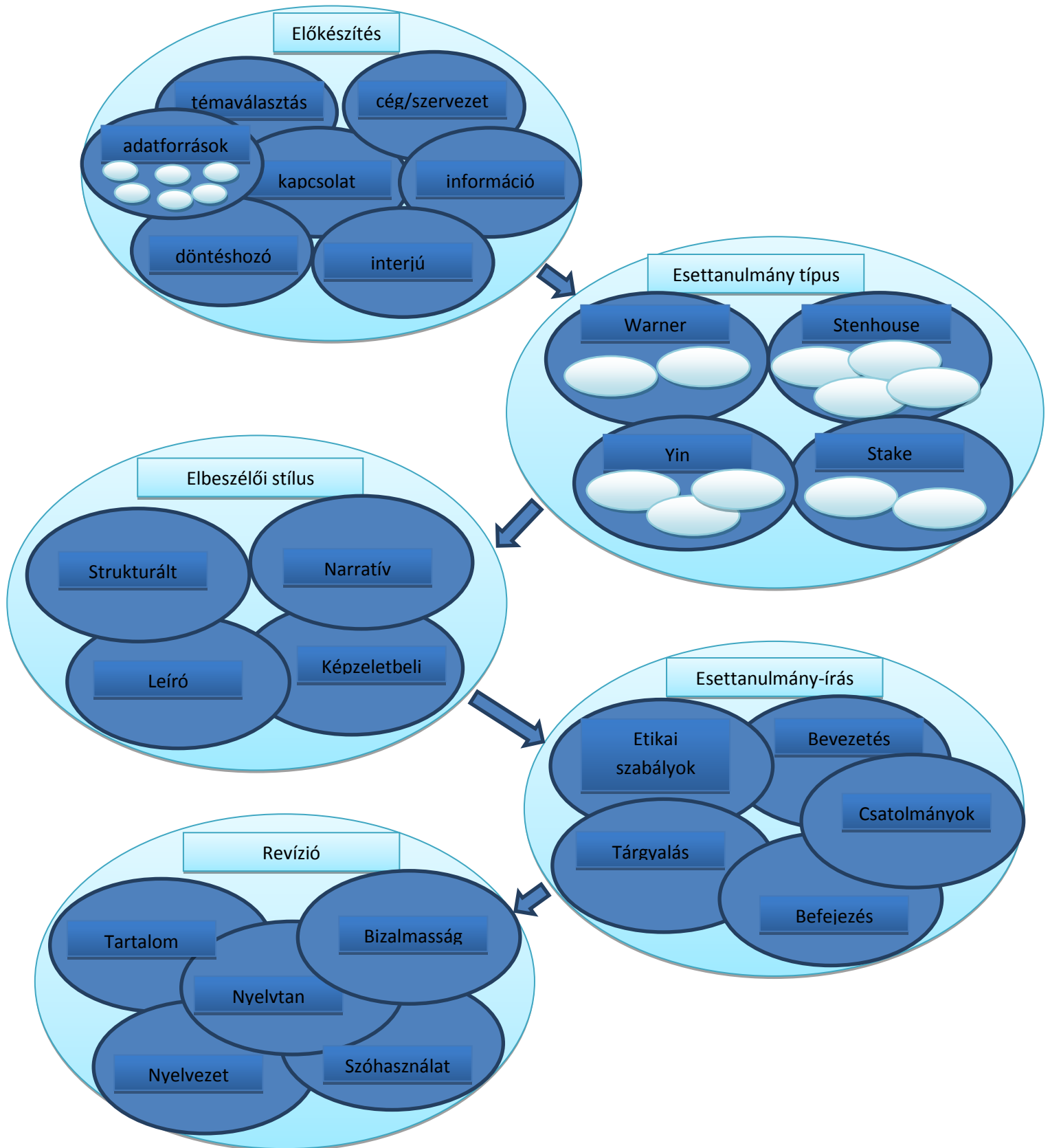
<sup>17</sup>Bassey 1999:84-91

Az eset megírását követően az utolsó lépés a revízió. Szükséges többször is ellenőrizni a nyelvezetet, szóhasználatot, a szöveg nyelvtani megfelelőségét, korrigálni az esetleges elírásokat, hibákat. Ha ez megtörtént, véglegesnek tekinthető az alkotás. Bevett gyakorlat ilyenkor vélemények kérése kollégáktól, szakértőktől. Ezzel az esetleges elfogultságot ellensúlyozó külső, objektívabb véleményre teszünk szert.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Yemen 2006:8

Az alábbi táblázatban az esettanulmány-írás előkészítésétől a revízióig tartó többlépcsős menetének folyamatábrája látható:



## 6. Az esettanulmány feldolgozása (hallgatói és oktatói dimenzió)

Az esettanulmány/ eset alapvetően *strukturálatlan probléma*, amely megoldásra vár.

Feldolgozása az alábbi formákat öltheti:

- egyéni esettanulmány-elemzés és felkészülés, melyet követhet kiscsoportos megbeszélés magát az esettanulmány vitát megelőzően
- írott formájú esettanulmány elemzés vagy (akadémiai kontextusban) órai prezentáció az esetről
- írásbeli vizsga keretében feldolgozott esettanulmány

Banálisnak tűnhet, de az esettanulmány-elemzés oktatónak és hallgatónak egyaránt komoly kihívás, mely jelentős felkészülést, időt és energiát vesz igénybe. Nem beszélve az esettanulmány vitában való részvételről, mely egyben tesztje a hozzászólások ütemezésének, valamint a hozzászólás tartalma hozzáadott-értékének. Bármely esettanulmány vitájának 'sine qua non'-ja az eset *többszöri* áttanulmányozása, e nélkül külső szemlélő marad a résztvevő. Azon hallgatók, akik az esettanulmány szisztematikus feldolgozása helyett egyszer átfutják azt, és a vitában felvetett javaslatok esetén arra a konklúzióra jutnak, hogy viszonylag könnyű volt a csoport által levont következtetésre jutni, egy vizsgahelyzetben komoly nehézségekbe ütközhetnek. Az esettanulmány komplexitása általában igényli a szisztematikus és alapos elemzést. Igaz ez abban az esetben is, ha az oktató előre kiadott orientáló kérdései adhatnak némi támaszpontot. Másrészt, az esettanulmány-elemzésben gyakorlatot szerzett hallgatók hatékonyan tudják felhasználni a felkészülésükre rendelkezésre álló időt, mely jelentős része az esetben szereplő információ, adatok strukturálására, elemzésére és értelmezésére fordítandó.

A tanulási folyamat során a hallgatók/vitában részt vevők három forrásból gazdagodhatnak: magából az *esetből*, a *vitából* és egymás *tapasztalataiból*, valamint az *oktató intervenciói* által, aki egyfelől, a vita irányításával meghatározza annak irányát, másfelől, a releváns információ kiemelésével (és a vita végén annak esetleges összefoglalásával és konklúziók absztrahálásával) szelektív tartalmakra, tanulságokra mutat rá.

Az esettanulmányon alapuló elemzés épp emiatt gazdag; eltérő megközelítésekből és látásmódokból konkuráló megoldási javaslatok „dobódnak ki”. Az esettanulmány megvitatásában részt vevők számára általánosságban javasolt az alábbi *lépéseken* keresztül elvégezni az elemzést:

- 1) „*Gyorsolvasásban*” a szöveg és a csatolt információ átolvasása, hogy képet kapjunk arról, miről szól az eset és milyen információk birtokában van (mire terjed ki a megadott információ)

- 2) Az esettanulmány *tüzetesebb átolvasása* lassúbb tempóban, a *legfontosabb tények/tényezők kiemelése*, aláhúzása mellett
- 3) *Jegyzetek készítése*, s a döntéshozatal/adott probléma szempontjából releváns információ, személyek stb. elválasztása az irreleváns részletektől
- 4) *Prioritás felállítása* a problémákhoz és alternatívákhoz kötődően
- 5) *Stratégia/javaslatok* megfogalmazása
- 6) *A döntés(ek) és javaslatok értékelése/tesztje*

Az esettanulmány elemzésének fent leírt folyamata párosulhat *írásbeli elemzés* (narratíva) elkészítésével, mely az üzleti világban abszolút jellemző – a szóbeli prezentáción túl. Ez rendszerint olyan vázlat vagy „vezetői összefoglaló” formáját öltheti, amely összefoglalja az olvasó számára az eset leglényegesebb mozzanatait döntési javaslattal ellátva azt. Egyetemi oktatás esetén – az esettanulmány-elemzést előkészítendő - ugyancsak javasolt *kiscsoportos beszélgetés* keretében elemezni az esetet, ütköztetni az érveket, amely egyben előszűrője, tesztje lehet a javaslatok és az érvek súlyának. Ez egyben már a tanulási folyamat része, hiszen a mások által kínált megközelítések és megoldási javaslatokból fontos tanulság vonható le.

Az alábbi táblázat nem csupán az esettanulmány feldolgozásának folyamatát bontja ki részletesebben, hanem segít megfelelő kérdéseket megfogalmazni az elemzés különböző fázisaiban:

1. táblázat

FELADAT	KÉRDÉSEK
Az eset lényegi elemeinek megismerése – gyorsolvasás	Mik a tények? Mi zajlik valójában? Minden fontos információ birtokában vagyok?
Az esettanulmányban megjelenő legfontosabb mozzanatok meghatározása	Milyen döntés(ek) meghozatala várat magára? Ki(k) a döntéshozó(k)? Milyen tényezőkre, eseményekre és azok következményeire kell tekintettel lenni?
Célok/Kimenetek meghatározása	Mik a kimeneti lehetőségek? (Hogyan folytatódhat az eset a döntési pontnál?) Melyek a kívánatos kimenetek? Ki milyen célokra motivált/orientált?
Meglévő kapacitás és korlátok mérlegelése	Kik/milyen erők hatnak támogatólag illetve ellenzőként egy-egy opció esetében? Milyen erőforrásokra lehet támaszkodni egy adott lépés esetén? Kik a támogatók? Mik a releváns korlátok?
Konfliktus-térkép	Mi az adott konfliktus lényege, természete? Van-e reális esély, hogy a demarkációs vonalakat felszámolják?
Attitűdök és ezek dinamikájának elemzése	Ki a kulcsszereplő/ki mozgatja a szálakat? Vannak személyközi feszültségek? Az esetben szereplők hatékonyan tudják képviselni/érvényesíteni érdekeiket? Ha nem, miért nem?
Opciók felvázolása	Vannak olyan álláspontok vagy stratégiák, amelyek nem jelennek meg az esettanulmányban? Lehetséges kompromisszumok? Az opciók egymást kizáróak vagy inkább egymást kiegészítők?
Felvázolt döntési opciók következményeinek elemzése	Milyen lépések/események várhatók a döntés eredményeképp? Mik lehetnek a nem szándékolt következmények? Melyek a



	szereplőkre/szervezet(ek)re vonatkozó rövidtávú ill. hosszú távú következmények?
Megfelelő prioritások és stratégia kiválasztása	Hogyan lehet a leghatékonyabb módon elérni a célokat illetve a döntés, hogyan realizálható?
Elméleti paradigma meghatározása	Mely paradigmába helyezhető az eset? Milyen látásmód(ok) segíthetnek megérteni az élethelyzetet/problémát? Miért?

Az esettanulmány-elemzés része a tanulmányhoz kapcsolódó vita, melynek sikere elsősorban a résztvevők aktivitásának és a termékeny javaslatok függvénye. Ezt előmozdítandó az alábbi teendők/elvek mentén javasolt készülni a vitára:

- átgondolt és pontosan megfogalmazott javaslatok, melyek logikus érveléssel védhetőek
- „active listening” azaz mások véleményének figyelmes befogadása és megértése, ezen álláspontok „gyorselemzése” (a helyszínen) és ezekre való reflexiók
- nyitottság és elfogulatlanság (tárgyszerűség); saját álláspont megváltoztatására való nyitottság, ha az szükségszerű
- döntéshozatal felvállalása (elmosott válaszok megfogalmazása helyett)
- rövid, lényegre törő kontribúciók
- a vita hevében is fontos, hogy a részt vevő jól érezze magát

Az eset elemzéséhez kapcsolódó további fontos tanulságok:

- 1) Ha az esettanulmányt elemző/hallgató az esetet nehéznek találja, az elsősorban annak köszönhető, hogy felismerte további információ szükségességét.

Ez azonban nem áll rendelkezésre – ahogy az életben sem – a döntéseket körülvevő bizonytalanság adja valójában az eset életszerűségét, ettől autentikus. Az esettanulmány elemzésekor elegendő, ha megelégszünk azzal, hogy felismertük az információ hiányát, és e hiányzó információ súlyát. Döntést ebben a „bizonytalanság” állapotában kell hoznunk.

- 2) Az esettanulmányok tartalma és formája különbözhet, az a tény, hogy valaki jól érezte magát egy esettanulmány elemzésekor vagy vitájában nem jelenti azt, hogy egy más diszciplínában is hasonló tapasztalatokat szerez, ugyanis eltérő diszciplínákban eltérő hangsúlyok jelennek meg: akad ahol a probléma meghatározása a kulcsfontosságú és a problémára adott válaszok kevésbé egyértelműek, máshol ez fordítva van.

- 3) Ugyan az esettanulmányok többsége egy adott kiemelt szereplő/döntéshozó perspektívájából íródott, a legtöbb eset számos más szereplőt foglal magában, s önmagában az ő szempontrendszerük vizsgálatának is lehet relevanciája. Az esettanulmány alapú módszertannak számos a tanulmányba foglalt szereplő és tényező képezheti az elemzés tárgyát.
- 4) Maga az esettanulmány-elemzés és az arról írott elemző esszé is tanulságos lehet, mégis az elemzés értékének másik felét az esettanulmányról szóló sokszereplős vita adja. Ennek gazdagságát a részt vevők eltérő megközelítése és látásmódja adja.
- 5) Nincs két egyforma esettanulmány-elemzés; a résztvevők intervenciói teljesen eltérő irányba vihetik a vitát még ugyanazon eset elemzésekor is. A tanulási folyamat a tanterem, a résztvevők tudása, készségei, tapasztalatai, s mindebből nem csupán a hallgatók/résztvevők, hanem a vitát vezető facilitátor/oktató is gazdagítja tudását.

Az esettanulmány-elemzés nem csak a hallgatót, hanem az *oktatót* is merőben új szerepbe helyezi; az oktatás hagyományos alá-fölérendeltség viszonyrendszerét tompítja, s eltolja egy tréning jellegű viszonyrendszer felé, ahol *a tréner/oktató irányítja, facilitálja a vitát*, de elsősorban nem ő áll a tanulási folyamat epicentrumában, hanem a résztvevők tapasztalatai, meglátásai, javaslatai. Az oktató – aki megszűnik, mint kizárólagos formális autoritás funkcionálni – feladata így elsősorban arra korlátozódik, hogy moderálja az elemzést/vitát, minél több résztvevő javaslatának, intervencióinak bevonásával. Természetesen a felvetések *szelektálásával*, kérdések által, illetve a javaslatok *klaszterekbe gyűjtésével*, szintetizálásával, esetleg a vita végén *tanulságok* megfogalmazásával aktív része a tanulási folyamatnak, de ez módszertanilag mégis más formája a tudástranszfernek, mint az megszokott.

Az esettanulmány alapú módszertan a *probléma-megoldó* módszertanok közé sorolható. A probléma-megoldás segít a résztvevőknek tudásuk egy magasabb szintre emelésében. Dr. Benjamin Bloom szerint az egyén hat szinten keresztül haladva ér el a tanulás típusainak legfelső fokára: tudás, megértés, alkalmazás, elemzés, összefoglalás, értékelés. A probléma-megoldó módszertanok, mint amilyen az esettanulmány alapú módszertan, a Bloom-féle rangsor felsőbb lépcsőfokainak elérésére koncentrálnak.

Egy jól megírt esettanulmány hatékony felhasználása alapvetően a következő körülményektől függ: óravázlat, órához kötődő alapos előzetes felkészülés, valamint megfelelő pedagógiai eszközök

használata. Az *óravázlat* szerkezetét elsődlegesen meghatározó szempont maga az eset. A hallgatók akkor ragadják meg az esettanulmány-elemzés lényegét és a kurzus koncepcióját a leghatékonyabban, ha az eset *érdekes*. Természetesen relatív, kinek mi az érdekes, mégis általánosságban az a jellemző, hogy a *rövid és aktuális témájú* esetek a legkedveltebbek a hallgatóság körében. Érdemes az órát több rövidebb időtartamú blokkból kialakítani, így könnyebben menedzselhető az előre nem látható változtatások kezelése. Az esettanulmány feldolgozásnál központi szerepet kap a *párbeszéd*, diskusszió a hallgatók/elemzők között. A kommunikáció gördülékenysége érdekében az ülésrendet úgy célszerű kialakítani, hogy mindenki elférjen, de mégse kelljen az éppen felszólalónak felemelnie hangját. A kényelmes, *barátságos atmoszféra* kialakítása elősegíti a hatékony együttműködést.

Az egyes órablokkok végén fontos, hogy az addig elhangzottak röviden *összefoglalásra kerüljenek, kiemelve és nyomatékosítva* a főbb tanulságokat. Ehhez jelentős segítséget nyújt a tábla, ahol akár *folyamatábrák* által is felvázolható az esettanulmány-elemzés iránya. Az oktatónak arra is lehetősége van, hogy *feladatokat* osszon ki a hallgatóknak, mely biztosítja a folyamatos készülést. Az óra felépítését szintén befolyásolja az adott *elemző csoport összetétele*, előképzettsége. Amennyiben az eset szorosan kapcsolódik a hallgatók tanulmányaihoz, nincs szükség bevezető ismeretek átadására. Ellenkező esetben a hallgatók számára biztosítani kell az esettanulmány által érintett szakmai ismeretanyagra való rálátást.

Ezt a célt szolgálhatja az előbb említett kurzusra felkészítő előzetes feladatok kiadása, *önálló háttérinformáció-kutatás* javaslása vagy az esettanulmány elemzés kezdetekor, mintegy bevezetőként, tartandó tudástranszfer.

Az oktatónak *átfogó tudással* és ismerettel kell rendelkeznie mind az esetről, mind pedig az alkalmazott diszciplínáról. Az esetet a hallgatóhoz hasonlóan kell elemeznie, azzal a különbséggel, hogy az esetben tematizált kihívás/probléma *minden lehetséges kimenetelét* ismernie kell. Az eset magabiztos ismeretét azzal is demonstrálja, hogy jegyzetek és segédeszközök használata nélkül facilitál és irányítja az esettanulmány vitát. Az oktatói felkészülés alapköve az *eset elemzése*: annak figyelmes elolvasása, újraolvasása, analizálása, és a lehetséges végkifejletek felvázolása. Az eset többnyire sokkal többértébb információt és problémát takar, mint azt az eset végleges formája, így segítségül szolgálhatnak külső nézőpontok is. Erre lehet példa konzultáció az esettanulmány írójával, hiszen ő újabb elemzési szempontokra világíthat rá. Hasznos lehet szakmai konzultáció oktató kollégákkal, elsősorban ezen esetet használókkal. Támponthoz adhat még az adott cég/szervezet éves jelentésének tanulmányozása is. Az előzetes felkészülés részét képezi a hallgatóknak kiadandó feladatok jellegének és tartalmának átgondolása és azok konkrét kidolgozása. Ezek a kérdések a vita vezérfonalát jelentik, ezért nagy a jelentőségük.

Hatékony módszerek bizonyul esettanulmány-elemzésnél a hallgatók kis *csoportokban* való foglalkoztatása. Az előzetesen kiadott feladatokat a részt vevők csoportban is elvégezhetik, így mindenki rákényszerül az együttműködésre, illetve a hallgatók megismerik egymás gondolkodásmódját.

A kisebb munkacsoportok kialakításának hátulütője lehet, ha egy vagy több csoport aktívabban vesz részt az órákon illetve a feladatok megoldásában, mint a többi. Ez a jelenség csoporton belül is felléphet, mikor egy vezéregyéniség húzza magával a csoportot, és nem marad a csoport többi tagjának tere az önálló ötletek kibontására, prezentálására. Ennek felelőssége is az oktató terheli.

Az esettanulmány-elemzés/vita facilitálása lényegében *improvizatív* készségeket igényel, az oktatónak mérlegelni kell számos körülményt (hallgatói aktivitás/inaktivitás, ennek okai, hallgatói leterheltség, vita iránya, a teremben jelen lévők személyisége stb.)

## 7. Gyakorlati példák - az esetek egyes dimenzióinak bemutatása konkrét esettanulmányok hivatkozásával

Három esettanulmány<sup>19</sup> ugyanazon dimenziók mentén (típusa, didaktikai célja, struktúrája) történő összehasonlítása tanulságos, nem csupán példa az esettanulmányok sokszínűségére, hanem képet ad az esettanulmány alapú oktatás, illetve az esettanulmány-írás lényeges mozzanatairól. Az alábbiakban három, a Harvard Egyetemen használt esettanulmány rövid összefoglalása olvasható.

SevenLetters<sup>20</sup>

- 1) A Seven Letters egy levelezésből álló *rendhagyó esettanulmány*, mely *nem leíró narratíva* vagy történet. Az esettanulmány egy szervezeten belüli bonyolult kommunikáció (ügyintézők levelei és válaszlevelei) tanulságára világít rá, komplex (interdiszciplináris) problémát feldolgozva: vízgazdálkodás, költségvetés, szervezeti magatartás, kommunikáció, stb. dimenziók együttes jelenlétével. Ugyancsak rendhagyó mivoltára utal, hogy - a legtöbb esettanulmánnyal ellentétben - nincsenek elemzésre váró mellékletei, továbbá, hogy a benne szereplők bemutatása az eset felvezetésekor, explicite felsorolással történik meg (nem kontextusba ágyazottan), név, pozíció, szervezeti hierarchiában elfoglalt hely, kinevezési gyakorlat megjelölésével.
- 2) *Didaktikai célja* egy szervezet komplex problémájának felvillantása, mely ugyan a költségvetési kurzusba ágyazott (azon belül is a performance budgeting-hez kapcsolódik), de a levelek és az eset ugyanígy más dimenziókban is elemezhető (kommunikáció, szervezetfejlesztés-belső folyamatok). A SevenLetters többek között az alábbi problémákat öleli fel:
  - a) szervezeti hierarchia
  - b) divergáló szervezeti érdekek és konkuráló szempontrendszerek
  - c) belső működés és folyamatok
  - d) szervezeti attitűdök
- 3) Az esettanulmány *valós* eseménysorozatra épül, azaz élő problémát dolgoz fel, *struktúrája* lényegében a levelek egymásutánisága. A tanulmányban *szereplők neveit és az időpontokat*

---

<sup>19</sup>SevenLetters, Boston Lyric Opera, Dogfight Over Europe:Ryanair – a tanulmányok a Harvard Egyetemen használt esetek

<sup>20</sup>Stene 1957:83-90

*megváltoztatták. Az esetnek nincs lezárása, azaz ebben is eltér a hagyományos esettanulmányoktól, ahol a legtöbb esetben a dilemma exponálásával zárul a tanulmány. A Seven Letters esetében az utolsó levél lényegében az esettanulmány lezárása.*

### Boston Lyric Opera<sup>21</sup>

- 1) Az esettanulmányban a főszereplő és a szervezet (Boston Lyric Opera company) a zenei életben sikerrel alkalmazott menedzsment eszközzel (Balanced Scorecard – BS) dinamizálja a műfaj iránti keresletet valamint a szervezet működését. *Klasszikus esettanulmány* annyiban, hogy a tények és körülmények (kontextus) kronológia ismertetése mellett megjelenik a döntéshozó előtt tornyosuló – kontextusba ágyazott – kihívás is. Ugyanakkor *rendhagyó is* abban, hogy lezárt, azaz nem áll meg a dilemmánál, hanem végigkövethető a kihívásra adott válasz és eszközzelrendszer (Balanced Scorecard) sikeres alkalmazása. Ilyen típusú esettanulmányoknál az elemzés tárgyát nem az esetleges döntési opciók képezik, hanem az egyes mérföldkövek és döntési pontok és az azokban hozott döntések sikere-kudarca és tanulságai.
  
- 2) *Didaktikai célja* egy menedzsment eszköz, a Balanced Scorecard relevanciájának és sikeres alkalmazhatóságának bemutatása, továbbá a BS bevezetése menetének, ill. kritikus pontjainak leírása.
  
- 3) Az esettanulmány *struktúrája* az alábbiakra terjed ki:
  - a) a jelen állapot felvillantása a főszereplő bemutatásával
  - b) a makrokontextus felvázolása (zenei műfaj helyzete és annak geográfiai kontextusba – USA – ágyazottsága)
  - c) mikrokontextus (Boston Opera) rövid felvillantása
  - d) Konkrét szervezet fejlődési dinamikájának bemutatása (kronológiai sorrendben)
  - e) a BS-re fókuszálás, annak jelentőségének taglalása (a legterjedelmesebb szakasz)
  - f) Mellékletek, irodalomjegyzék

---

<sup>21</sup> Kaplan (2001)

- 1) Az esettanulmány a tipikus Harvard Business School esetek mintáját követi; a tények rögzítése analitikus szempontrendszerben történik (úgy, mint a Ryanair gyakorlata – útvonalak, helyfoglalási gyakorlat, árak, HR, majd versenytárselemzés), s nem lezárt a tanulmány, azaz az eset utal a sikeres üzleti modellt érő jövőbeli kihívásokra.
- 2) A Dogfight over Europe *didaktikai célja* egy versenyszférában működő vállalat stratégiai lépéseinek és azok következményeinek végigkövetése a versenytársak stratégiáinak tükrében a releváns kihívások elemzésével. Ez utóbbira különösen igaz a bő csatolt dokumentáció, amely feldolgozásra, értékelésre vár.
- 3) *Struktúrája:*
  - a) felvétel – a Ryanair stratégia és sikertörténet egyes elemeinek felsorolása a jövőbeli kihívások felvillantásával
  - b) a stratégia-váltás folyamata
  - c) a Ryanair működésének sarokkövei az analitikus szempontrendszerben (működési dimenziókban) és az átalakulás folyamata
  - d) versenytársak fejlődési íve és hangsúlyai
  - e) adatok, táblázatok, amelyek az elemzés integráns részét képezik

---

<sup>22</sup>Rivkin(2000)

## 8. Források

- Bassey, Michael, „Case Study Research” in: Educational Settings (doing qualitative research in educational settings) Open University Press Buckingham, Philadelphia, 1999: pp. 27-30
- Charan, Ram. "Classroom techniques in teaching by the case method", Academy of Management Review 1.3, 1976 pp. 116-123.
- Corey, E. Raymond, „Writing cases and teaching notes”, Harvard Business School Pub., 1998
- Flyvbjerg, Ben, „Five Misunderstandings About Case Study Research” Qualitative Inquiry, vol. 12, no. 2, April 2006, pp. 219-245
- Kaplan, Robert S. Campbell, Dennis, „Boston Lyric Opera”, in: Course reader, Bilmes, Linda: Budgeting and Financial Management, Harvard Business School, Cambridge, 2001
- Rivkin, Jan W., „Dogfight over Europe: Ryanair (C)”, in: course reader, Casadesus-Masanell, Ramon: Competing through Business Models, Harvard Business School, Cambridge, 2000
- Stake, Robert E., „The art of case research”. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1995
- Stene, Edwin, „Seven Letters: A case in public Management”, in: Course reader Bilmes, Linda: Budgeting and Financial Management Public Administration review 17, Washington: American Society For Public Administration, 1957 pp. 83-90
- Stenhouse, Lawrence. „Case study methods”, In: J.P.Keeves Educational Research, Methodology and Measurement: an International Handbook, 1st edn. Oxford, Pergamon, 1988 pp. 49-53
- Tellis, Winston, „Application of a Case Study Methodology” The Qualitative Report, vol. 3, no. 3, September 1997, pp. 65-91
- Warner, Charles, "How to write a case study", 1998
- Yemen, Gerry, „On Writing Cases Well” University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, VA; Darden Case No. UVA-PHA-0058, 2006
- Yin, K. Robert, „Applications of case study research”, Newbury Park, CA: Sage Publishing, 1993
- Hammond, John S., „Learning by the Case Method”, Harvard Business School Publishing, 2002
- McDade, Sharon A., An Introduction to the Case Study Method: Preparation, Analysis, and Participation, The George Washington University, Washington DC 2002



- Haywood Farmer, John, An Introductory Note on the Case Method, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, 2008
- Yin, Robert K., „Case study research: Design and methods”, Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 2nd ed. 1994

Nemzeti Közszerológati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.  
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,  
Telefon: +36(1)432-9000  
Web: [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.