
Prednosti in slabosti uporabe metode primera za poslovne in ekonomske vede

Mateja Dostal

Ker izkustveno učenje zanika seštevalno pojmovanje učenja in trdi, da se vsako spoznanje preoblikuje v stiku z osebno izkušnjo ter da je vsako novo spoznanje rezultat take rekonstrukcije, se uveljavlja predvsem pri učenju kompleksnejših poklicnih, komunikacijskih, socialnih spretnosti za vodenje skupine, individualno svetovanje, načrtovanje projektov. Glavno načelo izkustvenega učenja je cikličnost, pri čemer gre za celostni način prilagajanja svetu ter stalno ustvarjanje in preoblikovanje znanja ob soočanju osebne izkušnje z ostalimi spoznanji. Izvajalci metode primera na mednarodnih poslovnih šolah doslej sicer še niso predstavili modela učenja za metodo primera, so pa zanjo predstavili empirične dokaze, povežane z vrednotami, ki jih gojijo do učenja, in opozorili na ključne prednosti ter slabosti metode.

Metoda primera¹ se je na Harvardu razvila v veliki meri prav zaradi prepričanja, da je bolj učinkovita kot klasična metoda, tj. tradicionalna predavanja. Harvard metode primera ne sprejema kot ene izmed mnogih, kot to počnejo druge poslovne šole; nasprotno, literatura, ki smo jo pregledali, kaže, da je metoda primera primarno jedro učnega procesa, ki ga preostale metode le dopolnjujejo. Harvard ni bil le inovator, pač pa ostaja vodilna ustanova pri razvijanju študijskega gradiva. Do leta 1998 je izdal 5000 študij poslovnih primerov (PP),² še sedaj pa jih vsako leto izda po 600 (Crainer in Dearlove, 1998: 19). Kot navaja Ewing (Ewing, 1990: 52), se udeleženci MBA programa na Harvardu med svojim dvoletnim šolanjem lotijo 900 poslovnih primerov, ki v zadnjem času vključujejo simulacije in interaktivne pristope, ki temeljijo na informacijski tehnologiji. Metoda primera ima na tej in drugih

¹ Metoda primera je uporaba primera v vzgojno-izobraževalne namene, kjer obravnava poteka po treh osnovnih fazah: predstavitev, analiza in razprava (Mijoč, 1997: 12).

² Opis specifične situacije v podjetju, ki ga študentje preučijo in analizirajo, kaj se je zgodilo, skupaj z učiteljem in kolegi predstavijo situacijo, zagovarjajo stališča in v paru, manjših skupinah ali na plenarnem srečanju razpravljajo o možnih rešitvah.

poslovnih šolah goreče zagovornike, a tudi ostre kritike, oboji pa opozarjajo na prednosti in slabosti metode.

Literatura izvajalcev metode primera s področja ekonomskih in poslovnih ved navaja glavne prednosti in slabosti metode primera. Prednosti izvajanja metode primera so predvsem v sistematičnem razumevanju procesa učenja (Barnes, Christensen, Maufette-Leenders, 1994: i–xix), v analizi konkretne situacije, v nujnosti povezave analize, razprave in vključitve udeležencev (Barnes, 1997: 11) ter v netradicionalni vlogi predavatelja (Clough, v: Barnes et al., 1994: 215). Slabosti so v prekomernem posploševanju (Abell, 1997: 17), površinski interpretaciji (Reynolds, 1998: 153; Smith, 1987: 125), neprimerni izvedbi razprave (Reynolds), pomanjkanju teoretičnih okvirov za metodologijo (Romm, Mahler, 1991: 270), pomanjkanju stika z resničnostjo (Hodgson, 1998, v: Burgoyne in Mumford, 2001: 42; Vail, 1996: 179), poenostavljanju medčloveških odnosov (Mailick, Stumpf, 1998: 153), v poudarjanju vloge menedžerja in dejstva, da je rešitev problema zgolj v diagnozi (Mailick, Stumpf, 1998: 153; Mintzberg, 1989: 274).

Raziskava

Zastavlja se vprašanje, kako ob upoštevanju prednosti in slabosti čim bolj učinkovito poučevati z metodo primera, ki jo po svetu že tradicionalno uporabljajo za izobraževanje bodočih menedžerjev. Utemeljujejo jo kot primarno metodo poučevanja in učenja stroke. Raziskave jo potrjujejo kot učinkovito, a zgolj s strani učiteljev ekonomskih in poslovnih strokovnih predmetov oz. izvajalcev PP. Stališča študentov niso poznana, raziskave celo kažejo (Burgoyne in Mumford, 2001), da izvajalci poslovnih primerov nimajo pravega vpogleda v konkretno izkušnjo študentov oz. udeležencev PP.

Namen raziskave je bil preučiti konkretno izkušnjo študentov uporabnikov metode primera (izvajalcev oz. moderatorjev in udeležencev oz. nemoderatorjev) in preučiti njihova stališča o prednostih in slabostih metode primera, ki jih navaja literatura izvajalcev metode primera s področja ekonomskih in poslovnih ved (Burgoyne in Mumford, 2001). Za izbrani teoretični okvir raziskave in postopek raziskovanja (anketna raziskava) je bil uporabljen anketni vprašalnik.

V namerni vzorec je bilo z osebnim anketiranjem zajetih 100 respondentov, ki so študijo primera obravnavali vsaj pri enem strokovnem predmetu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V anketnem vprašalniku smo za podane trditve najprej merili stopnjo strinjanja oz. nestrinjanja s trditvami o prednostih in slabostih metode primera, kjer je bila uporabljena Likertova petstopenjska lestvica. Kvantitativno analizo z anketno raziskavo zbranih podatkov smo opravili s

pomočjo statističnega paketa SPSS 11.0 v okolju MS Windows,³ za odgovore na odprta vprašanja o prednostih in slabostih obravnave poslovnih primerov pri strokovnih predmetih pa smo izvedli kvalitativno analizo.

V splošnem delu so anketiranci navedli, pri katerih strokovnih predmetih na fakulteti so obravnavali študijo primera oz. poslovni primer (PP). Na vprašanje so odgovorili vsi anketiranci (100 %); vsi anketiranci so študijo primera obravnavali vsaj pri dveh strokovnih predmetih na fakulteti.⁴

Statistični preizkus hipoteze se je nanašal na stopnjo strinjanja z navedenimi prednostmi metode primera za celotni vzorec.⁵ Celoten vzorec najbolj soglašal s trditvijo, da metoda primera razvija spretnosti razločne izgovorjave, poslušanja in prepričevanja drugih. Na drugem mestu je trditev, da z metodo primera demonstriramo teorijo na primeru, na tretjem pa, da razvija ustvarjalno delo z drugimi (slika 1).⁶ Anketiranci soglašajo z vsemi navedenimi prednostmi in T-preizkus je potrdil, da je točna stopnja značilnosti P pri vseh trditvah, razen trditve 3 (izveš, kar je zate pomembno), nižja od 0,05, zato lahko ničelno domnevo H_0 ovržemo in potrdimo hipotezo. Sprejememo sklep, da vse navedene prednosti (razen ene) metode primera celoten vzorec razume kot prednosti.

V nadaljevanju se je statistični preizkus hipoteze nanašal na stopnjo strinjanja z navedenimi slabostmi metode primera v celotnem vzorcu.⁷ T-preizkus je pokazal, da večine trditve študentje ne razumejo kot slabosti metode primera. Za prve tri trditve lahko ugotovimo točno stopnjo značilnost $P \leq 0,05$, za ostalih 6 trditve pa tega ne moremo ugotoviti. Anketiranci se ne strinjajo s trditvama 1 (gre za izmenjevanje nevednosti) in 3 (preveč navdušujoča); strinjajo pa se s trditvijo 2 (neujemanje potreb vodje in študentov), tako da lahko ugotovimo,

3 Preizkus hipoteze se je nanašal na to, ali pretekle izkušnje vplivajo na stališča uporabnikov PP. Za vsako stališče je bil na vzorcu izveden T-preizkus domneve o razliki med dvema aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca (preizkus skupin) in meje intervala zaupanja za razliko aritmetičnih sredin pri predpostavki enakosti oz. neenakosti varianc ob upoštevanju stopnje značilnosti, ali neodvisna spremenljivka vpliva na mnenje anketirancev. Kjer je bila točna stopnja značilnosti $P \leq 0,05$, je bil sprejet sklep, da izbrana spremenljivka vpliva na strinjanje z izbrano trditvijo.

4 Obravnava PP pri predmetih: Angleški jezik 2 (100), Temelji trženja (60), Metode trženjskega raziskovanja (34), Osnove podjetništva (17), Upravljanje in ravnanje podjetja (9), Obnašanje potrošnikov (4), Finančno računovodstvo (3), Organizacija podjetja (3), Management (3), Politična ekonomija (2), Trženje storitev (2), Osnove vodenja (2).

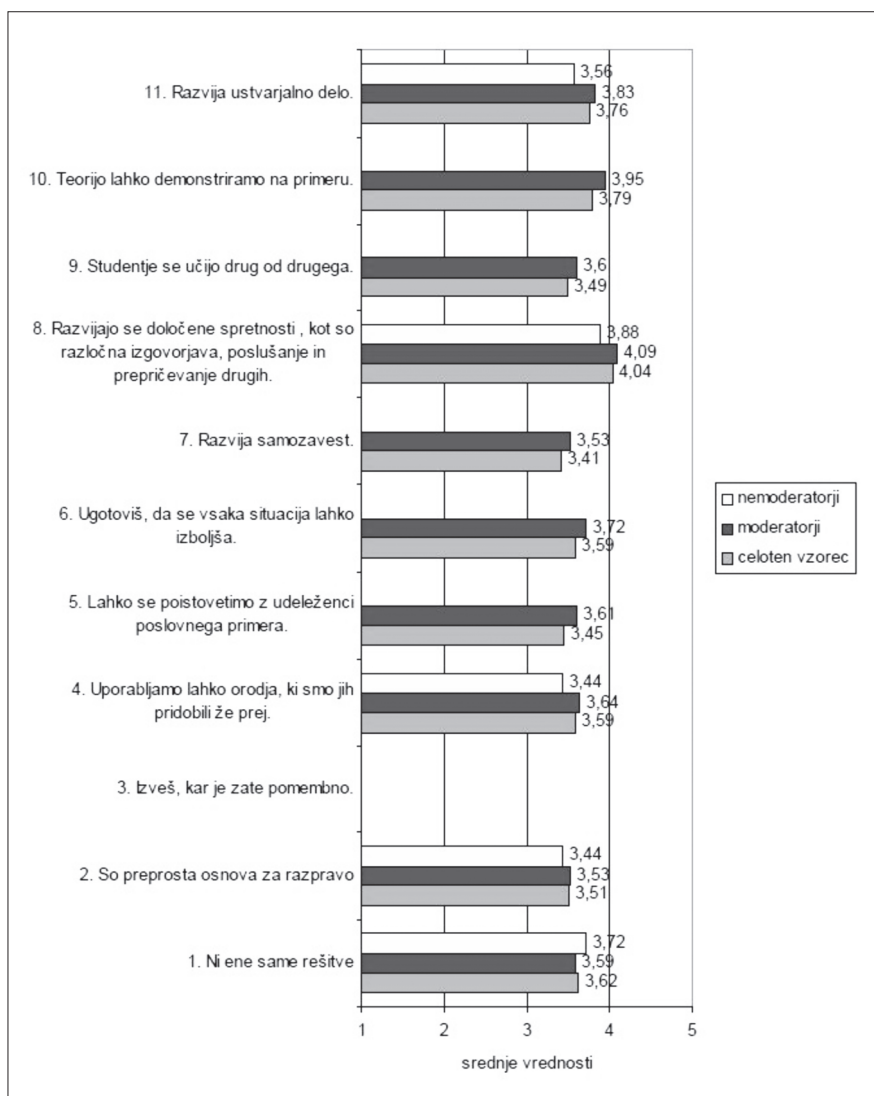
5 Za vsako stališče smo na vzorcu s T-testom preizkušali odstopanje stopnje strinjanja od nevtralne ocene 3 (se niti popolnoma ne strinjam, niti strinjam). Kjer je točna stopnja značilnosti $P \leq 0,05$, zavrnemo ničelno domnevo in sprejememo sklep, da je stopnja strinjanja statistično značilno različna od nevtralne ocene 3.

6 Pri moderatorjih so na prvih treh mestih iste trditve, srednje vrednosti so podobne vrednostim celotne skupine. T-preizkus je pokazal, da za vse trditve lahko ovržemo ničelno domnevo H_0 , saj je točna stopnja značilnosti P povsod nižja od 0,05. Torej lahko sprejememo sklep, da skupina moderatorjev vse navedene prednosti metode primera razume kot prednosti. Pri nemoderatorjih je T-preizkus pokazal, da lahko samo za trditve 1, 2, 4, 8 in 11 ugotovimo statistično značilnost, za večino pa tega ne moremo ugotoviti. Na prvem mestu nemoderatorjev je ista trditev (trditev 8: razvija spretnosti razločne izgovorjave, poslušanja in prepričevanja drugih), na drugem mestu je trditev 1 (ni ene same rešitve). Na tretjem mestu pa je trditev 11 (razvija ustvarjalno delo z drugimi).

7 Za vsako stališče smo na vzorcu s T-testom preizkušali odstopanje stopnje strinjanja od nevtralne ocene 3 (se niti popolnoma ne strinjam, niti strinjam). Kjer je točna stopnja značilnosti $P \leq 0,05$, zavrnemo ničelno domnevo in sprejememo sklep, da je stopnja strinjanja statistično značilno različna od nevtralne ocene 3.

da samo to trditev celoten vzorec razume kot slabost metode primera (slika 2).⁸ Hipotezo lahko potrdimo le za eno od slabosti.

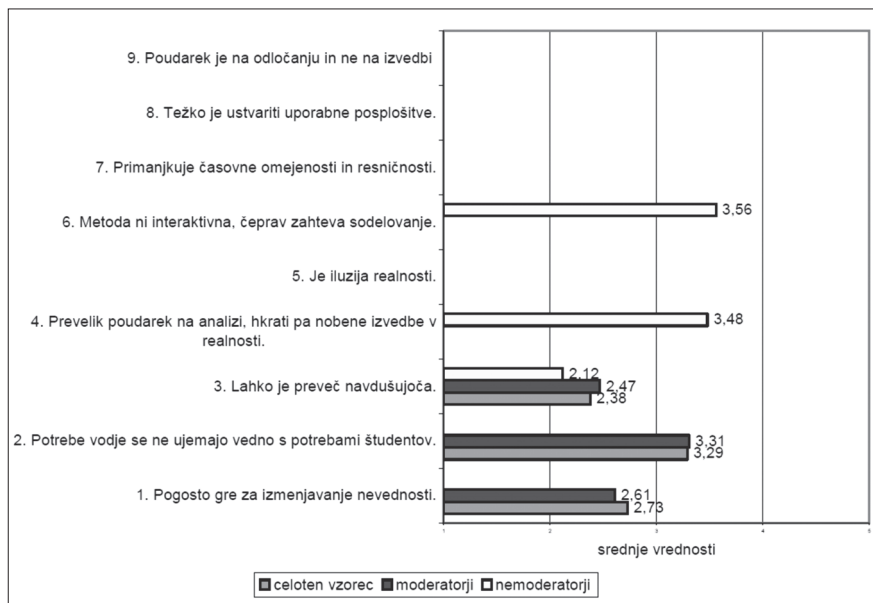
Slika 1: Prednosti metode primera.



* Srednjih vrednosti, ki niso statistično značilno različne od nevtralne ocene 3, v grafičnih prikazih ne navajamo.

⁸ Pri moderatorjih so statistično značilne le trditve 1, 2 in 3, ker pa se s trditvijo 1 (gre za izmenjevanje nevednosti) in 3 (preveč navdušujoča) ne strinjajo, razumemo kot slabost metode primera le trditev 2 (neujemanje potreb vodij in študentov). Sprejmemo sklep, da, razen ene, navedenih slabosti moderatorji ne razumejo kot slabosti metode primera. Pri nemoderatorjih so statistično značilne trditve 3, 4 in 6; s trditvijo 3 (preveč navdušujoča) se ne strinjajo, strinjajo pa se s trditvama 4 (prevelik poudarek na analizi, ni izvedbe) in 6 (metoda ni interaktivna, čeprav zahteva sodelovanje). Sprejmemo sklep, da navedenih slabosti, razen dveh, nemoderatorji ne razumejo kot slabosti metode primera.

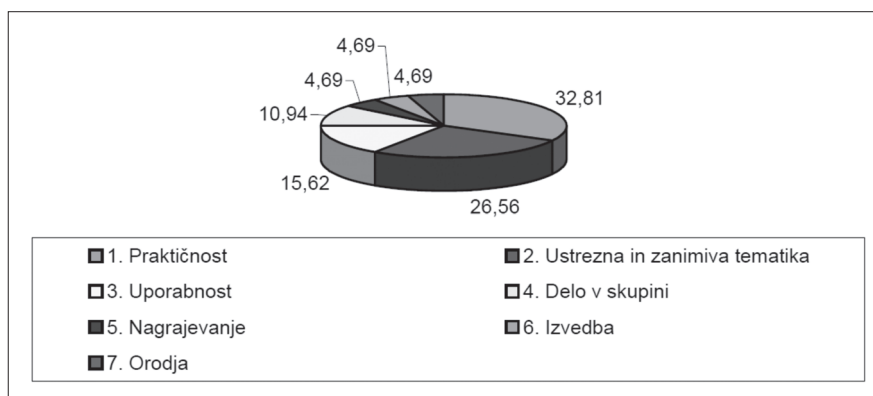
Slika 2: Slabosti metode primera.



* Srednjih vrednosti, ki niso statistično značilno različne od nevtralne ocene 3, v grafičnih prikazih ne navajamo.

V vprašanju odprtega tipa smo anketirance najprej vprašali, katere so prednosti obravnave študije primera. Na to vprašanje je odgovorilo 75 anketirancev, kar je 75 % vseh sodelujočih v anketi. Vse naštetе prednosti smo strnili v 7 najbolj značilnih skupin izjav (slika 3).

Slika 3: Prednosti obravnave poslovnih primerov.

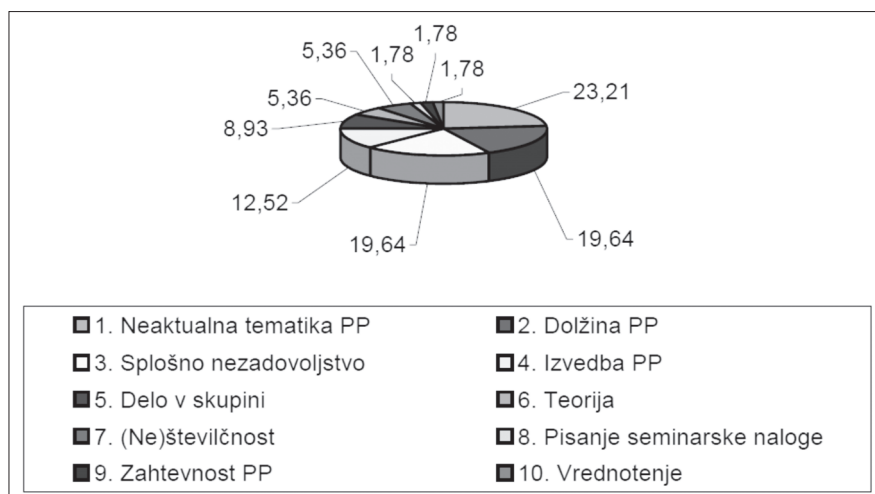


* Vrednosti so v odstotkih (%).

Na prvem mestu navajajo praktičnost, kjer pravilna rešitev ni nepomembna; na drugem mestu je ustrezna in zanimiva tematika, kjer anketiranci kot pred-

nost navajajo uporabo PP iz slovenskega poslovnega okolja; na tretjem mestu je uporabnost za poklicno življenje in splošno razgledanost, kjer anketiranci navajajo predvsem dejstvo, da si tako lažje predstavljajo, kako je v praksi, kjer primerjave delajo predvsem s klasično metodo (predavanje) in poudarjajo, da se jim zdi metoda primera bolj uporabna kot predavanja. Pomembna prednost je delovna klima, kjer navajajo sproščenost, odprt odnos z učiteljem in možnost za izmenjavo mnenj kot najbolj pomembne prednosti metode primera. Pomembna je ustrezna in zanimiva tematika, kjer kot glavna atributa poudarjajo kratkost in praktičnost PP.

Slika 4: Slabosti obravnave poslovnih primerov.



* Vrednosti so v odstotkih (%).

V nadaljevanju smo v anketnem vprašanju odprtega tipa anketirance vprašali, katere so slabosti obravnave PP. Na to vprašanje je odgovorilo 45 % vseh sodelujočih v anketi. Odgovore smo strnili v 10 najbolj značilnih skupin izjav (slika 4). Anketiranci so na prvem mestu izpostavili problem neaktualnosti PP, kjer opozarjajo tudi na problem neraznolikosti tem; na drugem mestu so izpostavili dolžino ali pa pogostnost PP; na tretjem mestu je splošno nezadovoljstvo nad (ne)izvedbo metode primera, kjer gosti iz prakse o poslovnih primerih pogosto samo predavajo, metode pa ne uporabljajo. Vzrok za neizvedbo metode primera je nemotiviranost, kot vzrok pa navajajo tudi utrujenost in preobremenjenost.

Zaključek

Literatura izvajalcev metode primera s področja ekonomskih in poslovnih ved navaja glavne prednosti in slabosti metode primera. Prednosti izvajanja metode primera so predvsem v sistematičnem razumevanju procesa učenja (Barnes, Christensen, Maufette-Leenders), v analizi konkretne situacije, v nujnosti povezave analize in razprave in vključitve udeležencev (Barnes) ter v netradicionalni

vlogi predavatelja (Clough). Slabosti so v prekomernem posploševanju (Abell), površinski interpretaciji (Reynolds, Smith), neprimerni izvedbi razprave (Reynolds), pomanjkanju teoretičnih okvirov za metodologijo (Romm in Mahler), pomanjkanju stika z resničnostjo (Hodgson, Vail), poenostavljanju medčloveških odnosov (Mailick in Stumpf) in v poudarjanju vloge menedžerja in dejstva, da je rešitev problema zgolj v diagnozi (Mailick in Stumpf, Mintzberg).

Raziskava o prednostih in slabostih metode primera za potrebe ekonomskih in poslovnih ved je preučila stališča študentov uporabnikov, med katerimi so tako izvajalci kot tudi udeleženci obravnave poslovnih primerov. Prednosti metode primera vidijo predvsem v razvijanju komunikacijskih spretnosti (poslušanja, prepričevanja idr.), v možnosti apliciranja teorije na študijo primera in v omogočanju ustvarjalnosti. Prednost je tudi v tem, da ni ene same rešitve problema, in v tem, da se vsaka situacija lahko izboljša. Menijo, da metoda primera omogoča uporabo orodij, ki jih že poznajo, študija primera pa predstavlja dobro osnovo za razpravo in možnost, da se učijo drug od drugega. Prednost je še v možnosti življenja posameznika v glavne junake poslovnega primera in v razvijanju samozavesti. Edina potrjena slabost metode primera je možnost neskladja potreb izvajalca študije primera in udeležencev. Študentje izražajo kritičnost do uporabe študij primerov za potrebe ekonomskih in poslovnih ved, kjer predavatelji študijo primera zgolj predstavijo, analizo in razpravo pa zaradi pomanjkanja časa izpustijo. Analiza rezultatov kaže na naklonjenost študentov do uporabe metode primera in na željo po večji samostojnosti ter odgovornosti pri obravnavi študije primera.

Literatura

- Abell, D. (1997). What makes a good Case. Cranfield: European Case Clearing House, *Eccho*, 17, 16–19.
- Barnes, L., Christensen, C. R., in Hansen, A. J. (1994). *Teaching and the Case Method. Instructors Guide*, Boston: Harvard Business School Press.
- Barnes, L. (1997). The more I teach, the less I use the chalkboard. Cranfield: European Case Clearing House, *Eccho*, 17, 10–13.
- Burgoyne J., Mumford, A. (2001). *Learning from the Case Method*. Cranfield: European Case Clearing House, 92 str.
- Dostal, M. (2004). *Učinkovitost poučevanja poslovnega angleškega jezika s poslovnimi primeri*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ewing, D. W. (1990). *Inside the Harvard Business School*. New York: Times Books.
- Mailick, S., Stumpf, S. A. (1998). *Learning Theory in the Practice of Management Development: Evolution and Applications*. Westport: Quorum Books.

- Mauffette-Leenders, L. A., Erskine, J. A. (2001). *Learning with Cases*. Ivey: University of Western Ontario, Richard Ivey School of Business.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
- Mumford, A. (1997). When to Use the Case Method. Cranfield: European Case Clearing House, *Eccho*, št. 17, 16–18.
- Reynolds, J. (1998). *Case Method: Management Development – a Guide for the Profession*. Geneva: International Labour Office.
- Romm Celia, T., Mahler Walter, R. (1991). Case Study Challenge – a New Approach to an Old Method. *Management, education and development*, vol. 22, št. 4, 257–273.
- Smith, G. (1987). The Use of Effectiveness of the Case Teaching Method in Management Education – a Critical Review. *Management, education and development*, vol. 18, št. 1, 114–126.
- Vail, P. B. (1996). *Learning as a Way of Being: Strategies for Survival in a World of Perminent White Water*. San Francisco: Jossey-Bass.