

Network for Case Methods Learning

Att skriva case

En handbook om att undervisa och att skriva

Bengt Kjellén, Konrad Lundberg & Yngve Myrman

Att skriva case

För den lärare som funderar på att börja använda casemetoden i sin undervisning finns det en hel del case att välja mellan. Det finns böcker med casesamlingar, det finns skolor som ger ut case och det finns s.k. case clearing houses (se adresslistan i slutet av handledningen).

Det finns ändå anledning för den som är intresserad av metoden och kanske har använt den en tid att fundera över att börja skriva egna case, t.ex. därför att

- ★ det kan vara svårt att hitta case som passar exakt till undervisningsmålen
- ★ många case utspelar sig i en annan institutionell miljö än den svenska
- ★ case kan snabbt bli gamla

Inte minst kan det vara ett sätt att utveckla den egna förståelsen för och användningen av casemetoden.

Ett syfte med den här handledningen är visa att det kanske ändå inte är så krångligt att skriva egna case. Erfarenheten visar att omfattningen på ett case inte står i någon direkt proportion till dess användbarhet. Ännu har inget case visat sig för kort för att räcka till en seminariediskussion på två timmar!

Uppslag till case

Hur bestämmer man sig för vad man skall skriva om? Det bästa är att ha en konkret beställning till en bestämd kurs eller ett bestämt sammanhang; det är nästan alltid svårare att först skriva ett case och sedan försöka hitta en plats för det. Följande frågor kan t.ex. ge en viss vägledning när du skall bestämma vilken inriktning ditt case skall ha:

- ★ Finns det moment i kursen som kunde ha särskild nytta av en praktisk illustration i form av ett case?
- ★ Om det redan finns case i kursen, är det något av dem som skulle behöva

ersättas av ett modernare fall inom samma problemområde eller av ett case med svensk anknytning?

- ★ Innehåller kursen nya ämnesområden, t.ex. lagerstyrning enligt principen just-in-time i företag eller nya styrmodeller i offentliga organisationer, där det ännu inte finns etablerade läromedel?

Nu när du vet vad det är för case du behöver, hur får du tag i det?

Till att börja med bör inlärningssyftet kunna ge uppslag till vad caset skall handla om, dvs. vilken typ av problem eller situation som du vill beskriva. Nästa steg är att fundera ut vilket företag eller förvaltning där det här problemet eller situationen kan tänkas uppstå. Finns det några sådana i närheten? Känner du någon som jobbar där kanske till och med någon av dina gamla elever? Kommer någon i universitetets eller högskolans styrelse därifrån? Osv.

Redan när det gäller valet av organisation och/eller problem kan vi göra caset mer eller mindre intressant för våra studenter: näraliggande händelser, välkända företag, krissituationer (personliga eller organisatoriska) etc. är mer intressanta än sina motsatser.

Oftare än man kanske tror dyker caseuppslaget upp av en slump. Det kan löna sig att inleda ett samtal med den som sitter i flygplans- eller tågfatöljen bredvid dig, även om han eller hon inte ser ut att vara din typ...

Olika typer av case

En sätt att dela in case i olika typer är att utgå ifrån vilket underlag eller material det bygger på. "Skrivbordscase" utgår ifrån författarens (eller någon annans) samlade erfarenheter och kunskaper inom det aktuella området och beskriver alltså en situation som kan tänkas ha inträffat, inte en verklig händelse. Materialinsamlingen sker huvudsakligen vid det egna skrivbordet.

"Bibliotekscaset" beskriver en verklig händelse utifrån olika slag av offentligt material, utredningar, rapporter, protokoll, domslut, memoarer, verksamhetsberättelser, årsredovisningar, tidnings- och tidskriftsartiklar etc. Omfånget på sådana case kan variera betydligt, liksom förhållandet mellan texten i själva caset och antalet sidor, bilagorna.

Materialinsamlingen i det här fallet är jämförbar med en litteratursökning, med de variationer i strategi och källor som finns mellan olika ämnesområden och discipliner.

Den här handledningen utgår därför i första hand från "fältcaset", som beskriver en verklig händelse med utgångspunkt från intervjuer med de personer som deltog i eller på andra sätt var berörda av den.

Att samla ihop den relevanta informationen för ett undervisningscase skiljer sig i princip inte särskilt mycket ifrån t.ex. fältstudier i samband med forskning. Däremot kan det finnas skillnader i inriktning, omfattning och djup.

De första kontakterna

Det är vanligen en fördel att kunna ta de första kontakterna på så hög nivå i organisationen som möjligt. Det ger i allmänhet större förutsättningar att få caset godkänt för publicering (om det behövs, se avsnitt om godkännande), och det ger också i allmänhet bättre tillgång till olika personer som sitter inne med information som är av betydelse för ditt tänkta case. Om din ursprungliga kontaktperson inte är den som har att godkänna caset, se till att hon så snart som möjligt förmedlar en kontakt med den personen.

Eftersom kontaktpersonerna inte nödvändigtvis är detsamma som dina aktörer eller intervjupersoner, skall du inte ge upp ditt projekt om du inte får tala med styrelsens ordförande utan bara ekonomichefen eller om generaldirektören via sin sekreterare hänvisar till informationschefen på myndigheten. För det mesta är det ändå personer längre ned i organisationen som har den bästa och mest detaljerade informationen för ditt case.

Utgå aldrig ifrån att den utvalda organisationen utan vidare är villig att ställa tid till ditt förfogande och att hjälpa till med att hitta den information och de dokument du vill ha; varför skulle den vara det? Du måste vara beredd att "sälja" idén till dem du talar med.

Det är t.ex. möjligt att organisationen kan ha nytta av att studenterna känner till den, när det är dags att rekrytera. Större organisationer kan ofta ha glädje av casen i sina egna interna utvecklingsprogram. Det kan också ligga en viss nytta i att en utomstående ställer detaljerade frågor om organisationen.

Emellertid är det viktigt att komma ihåg att caseförfattande på intet sätt är detsamma som konsultation och det är knappast möjligt att lova annat än högskolans, lärarnas och studenternas eviga tacksamhet. Ofta gäller det att vara tydlig för sig själv också: det är lätt att ryckas med när ens intervjupersoner börjar fråga en till råds. Stå emot frestelsen att ha synpunkter på det som du samlar in data om i egenskap av caseförfattare, åtminstone tills du är färdig med caset och har fått det godkänt för användning i undervisningen.

Vid den första kontakten är det vanligen klokt att utgå ifrån att din kontaktperson vet ganska litet om casemetoden. Det kan därför vara till stor hjälp att förse henne med t.ex.

- ★ information om din högskola och din institution;
- ★ information om den aktuella kursen;
- ★ information om sekretess, dvs att inga case publiceras innan de är godkända;
- ★ ett typiskt case, som visar vilket slag av information du är ute efter (och som också kan visa att andra respektabla organisationer har lämnat underlag för case);
- ★ ett utkast till vad du förväntar dig av dina intervjupersoner, ifråga om tid, material etc.

Fältarbetet

Ta reda på så mycket som möjligt om företaget/organisationen i förväg, t.ex. genom att skaffa och läsa årsberättelser, organisationsplaner etc. Det betyder om inte annat att du visar att du är intresserad och seriös. Du behöver inte heller använda lika mycket av den dyrbara intervjutiden för att lära känna organisationen och det kan ofta betyda du inte behöver avbryta en intressant berättelse för att du inte förstår vad den handlar om.

Det är inte alltid möjligt att utgå ifrån en särskild händelse i organisationen som passar för ett case. Försök då istället att formulera dina eller dina beställares undervisningsmål i form av ett antal typiska beslut (eller problemsituationer) inom det område som den aktuella kursen handlar om. Dessa beslut kan du sedan använda som "inköpslista" när du talar med din kontaktperson om händelser som kan bli ett case. (Se bara till att det blir en lista över konkreta beslut och inte över abstrakta begrepp!)

Var förberedd på att din kontaktperson kan komma att svara nej när det gäller förekomsten av alla de beslutssituationer som du själv har tänkt ut. I det fallet kan du alltid fråga antingen vilka problem som hon just nu står inför eller vad som har varit de mest intressanta händelserna under det senaste halvåret eller året.

Var beredd på att börja varje intervju med att förklara vad ett case är och vad det skall användas till; du kan inte utgå ifrån att din kontaktperson har haft tid eller möjlighet att förklara för alla som du träffar vad det är fråga om.

Var både väl förberedd och mottaglig för överraskningar. Kom ihåg att du gör intervjun för att ta reda på vad intervjupersonen vet och tänker, inte för att presentera dina egna älsklingsteorier eller för att imponera på henne med dina argument.

Tänk i förväg igenom vilka frågor som är lämpliga att ställa till just den personen och "Lyssna med eftertanke": ett oklart svar kan vara illustrativt för ett sätt att tänka kring en fråga som du ännu inte förstår.

Om du inte förstår: fråga. (Men var förberedd så att du inte behöver fråga i onödan!) Försök att stå ut med att verka okunnig; när allt kommer omkring är du där för att lära dig.

Om intervjun ger intressanta upplysningar men inom andra områden än du har tänkt dig, överväg att inte avbryta; du kan alltid återkomma med några detaljerade frågor vid ett senare tillfälle. Å andra sidan, kom ihåg vad som är ditt syfte. Avbryt med frågor om det verkar som om din intervjuperson bara pratar på. Frågorna behöver inte handla om konkreta detaljer utan kan också handla om hur de kände sig eller hur de reagerade inför ett visst beteende.

Försök se till att få litet tid mellan intervjuerna för dig själv, så att du kan se över dina anteckningar, göra upp listor över frågor och vilken information du behöver, kanske börja på ett utkast. Bill Rotch, en gammal erfaren caseförfattare från Darden Graduate Business School vid University of Virginia, USA, rekommenderar att man arbetar med två olika anteckningsböcker, den ena för intervjuanteckningar, den andra för utkast till disposition, frågelistor och data (organiserade efter ämnesområden, snarare än kronologiskt). Anteckningsbok nummer två använder du när du har ett ögonblick över, på kvällen eller medan du väntar på att någon skall sluta tala i telefon.

En del intervjuare använder bandspelare, andra tycker att de är till större besvär än nytta. Förmodligen kommer du sällan att lyssna igenom hela inspelningar eller ens delar av dem, annat än för att få citat som kan ge färg och liv till caset. Gör som du själv tycker är mest bekvämt.

En nyttig fråga som du alltid bör ställa mot slutet av en intervju är: "Finns det någonting annat som du tror att jag kan ha nytta av att känna till?" Det frambringar ofta information som du aldrig kunde känna till tillräckligt mycket för att fråga efter.

Innan du går skall du be om alla de dokument som nämnts under intervjun (och alla dokument som du i förväg har tänkt ut att du kan behöva). Om någon frågar om du vill ha ett visst dokument skall du alltid svara ja! Se till att få namn och telefonnummer till andra personer som intervjupersonen anser att du borde prata med. Samla på dig organisationsscheman, den interna telefonkatalogen och dylikt för varje organisation som berörs av ditt case.

Avsluta alltid med att tala om vad du förväntar dig kommer att hända härnäst. Det kan vara allting från att säga att du hoppas kunna återkomma per telefon om det är någonting som behöver klaras ut till att tillsammans med din kontaktperson skissa vad som är nästa steg i processen, gärna med en grov tidplan. Dels visar det att du tänker se till att någonting händer, dels kan det vara bra att få reda på att kontaktpersonen är bortrest på en månad just när du räknade med att hon skall granska ditt första utkast. Det gör också att det blir litet nyttig press på författandet. Erfarenheten visar att det annars är väldigt lätt att låta det bli liggande.

Försök se till att dina anteckningar inte hinner bli gamla. Bill Rotch anser t.ex. att anteckningar har en "halveringstid" på ca 8 timmar. Skriv rent dina anteckningar på resan hem; det kan verka besvärligt eftersom du är rätt trött vid det laget men inte lika besvärligt som att försöka rekonstruera ett samtal ett par dagar eller en vecka senare.

Skrivarbetet

Att skriva ett case handlar om att organisera och presentera det insamlade materialet på ett sådant sätt att andra kan förstå situationen och vad som hände i organisationen. Ett vanligt sätt att strukturera beskrivningen är att börja med att presentera situationen och huvudaktören i det första inledande stycket som skall

innehålla fallet i ett nötskal. Sedan följer bakgrundsinformation om organisationen och situationen och slutligen den aktuella historien, som i kronologisk ordning leder fram till nuet eller till den utvalda beslutspunkten.

Ett alternativ till det kronologiska sättet att strukturera caset är följande, hämtat från University of Western Ontario och kanske särskilt lämpat för kortare fall:

- ★ Det inledande stycket som beskriver problemet, situationen, aktören, organisationen och tidpunkten.
- ★ Allmän bakgrund, vanligen med organisationens namn som rubrik. Här är det lätt att falla för frestelsen att "fylla ut" caset; underlaget finns redan skrivet och tryckt. Därför gäller det att ställa sig frågan: Vad är det minsta ifråga om information som läsaren behöver för att diskutera det problem som ställs i det inledande stycket? I princip skall varje enskild bit information kunna motiveras utifrån syftet och problemet.
- ★ Intresseområdet i caset, vanligen en avdelning inom organisationen, med dess namn som rubrik, möjligen med beskrivning av underavdelningar eller speciella personer av betydelse.
- ★ Det speciella problemet eller beslutet, det vi började tala om i det inledande stycket.
- ★ Handlingsalternativ, om det finns några.
- ★ Avslutning om det behövs, och det kanske inte är nödvändigt med en särskild rubrik.

Oavsett vilken modell du väljer kan följande allmänna regler vara nyttiga att utgå ifrån vid caseförfattandet (bearbetning efter Kjellen och Söderman 1980):

1. Ett case är ett beskrivande dokument rörande en i tiden passerad, verklig problemsituation. Det talar om vad som hände, vad olika aktörer gjorde samt hur situationen förändrades.

Någon analys av de vägledande principerna skall inte förekomma, inte heller försök till klassificering eller urval av de skilda fakta som återfinns i eller skapar situationsbilden, annat än de nödvändiga historiska klassificeringsrubrikerna för att över huvudtaget göra caset presentabelt.

2. Fallbeskrivningen bör utgå ifrån att det är individer som löser problem och fattar beslut i en organisation. Detta innebär att caset bör innehålla både en beskrivning av de viktigaste aktörernas värderingar, normer och föreställningar samt deras upplevelser av den aktuella situationen, och en beskrivning av de faktiska, tekniska och ekonomiska förhållanden under vilka organisationen arbetar.

När det gäller företag kan beskrivningen t.ex. styras av föreställningen om "affärsid", dvs att vissa faktorer är särskilt viktiga för att man skall lyckas. När det gäller offentliga organisationer kan beskrivningen t.ex. utgå ifrån uppdraget eller uppställda politiska och andra mål.

3. Caset bör dock inte vara alltför strukturerat och det är särskilt viktigt att författarna inte lägger in en egen tolkning mer än som följer av tidigare nämnda schematiseringar. Oklarheter, motstridiga uppgifter, skillnader i bedömningar etc. är typiska för det goda praktikfallet. De får dock inte ha skapats av författarna genom slarv, missförstånd under intervjuer etc. utan skall vara äkta inslag i den observerade situationen.
4. Utnyttja direkta citat, miljö- och situationsbeskrivningar etc. som underlättar för läsaren att förstå och leva sig in i aktörernas situation.
5. Tidsdimensionen är viktig. Försök skapa en känsla av process, dvs. var nära den tidsmässiga verkligheten med dess osäkerheten och dess problem. Det är sällan ett problem kan lösas enbart genom att ett beslut fattas.
6. Ofta är det möjligt och lämpligt att dela upp ett case i flera episoder, där studenterna möter huvudaktören/aktörerna vid flera olika tidpunkter. Det ger en möjlighet att "se vad som hände", som kan vara pedagogiskt värdefull, och det motverkar en av nackdelarna hos ett case (jämfört med direkt erfarenhet), nämligen bristen på feed-back. Obs! Det betyder inte att det som faktiskt hände i verkligheten också skall ses som lösningen på den närmast föregående case-episoden!
7. Använd aldrig värdeladdade ord som "olyckligtvis", "framgångsrikt" etc utan att texten kompletteras med kvantitativa data som underlag. Alternativt kan bedömningen tillskrivas någon av aktörerna.
8. Beskrivningen skall utgå från en viss aktörs situation och situationsuppfattning vid en viss tidpunkt. I början av fallet bör uppgift ges om vem huvudaktören är och en allmän karakteristik av hans situationsuppfattning.
OBS! Huvudaktören behöver inte vara en VD eller någon med motsvarande befattning eller ens en han... Klassrumsdiskussionen skall vanligen syfta till att bedöma hur huvudaktören borde bete sig i den aktuella situationen.

Det inledande stycket

På Western Business School vid University of Western Ontario, Kanada, betonas vikten av det inledande stycket. Det skall skrivas med tanke på undervisningsmålen och i princip innehålla allt som kan behövas för casediskussionen. Det skall sammanfatta problemet och beskriva beslutsfattarens situation med högst 60 ord.

Ibland är det inte ens nödvändigt att ha ett helt case som underlag för diskussionen i klassrummet. I t.ex. följande situationer kan det räcka med det inledande stycket.

1. Starta en diskussion om vad som kan vara problemet, vilka som är intressenterna, vilket ansvar man har mot resp. grupp etc.
2. Om du vore X, vad skulle du känna eller göra, vilken information skulle du vilja ha, på vilket sätt skulle du angripa problemet.
3. Sammanfatta/påminna om en tidigare liknande/annorlunda eller på annat sätt relaterad diskussion.

4. Diskussion om olika teorier, begrepp etc. från kurslitteraturen som kan vara tillämpliga.
5. Vilka handlingsalternativ kan finnas.
6. Vilka antaganden gör vi medvetet/omedvetet från början.
7. Viktigt beslut eller inte.
8. Refokusera diskussionen, om den har "flutit ut".
9. Testa vilka av de (uppslag till) case som ligger på hyllan som skulle kunna bli bra.
10. Om detta ändras, vad händer? Om det vore en kvinna istället för en man etc. Vi kan inte föra den diskussionen utifrån hela case men vi kan göra det med 4 - 5 inledande stycken.

Analysera inte!

Caset skall vara en rak redogörelse för situationen i den aktuella organisationen. Det är frestande, rentav en yrkesskada för oss akademiker att hela tiden analysera vad som händer. Allt sådant måste emellertid läggas utanför själva fallbeskrivningen, eftersom det skall vara studenternas uppgift att just analysera fallet. Däremot har författarens tolkningar och analyser sin givna plats i en lärarhandledning ("teaching note"). Det kan därför vara en poäng att skriva caset och lärarhandledningen mer eller mindre parallellt.

Ta inte med allt

Det är också frestande att ta med allting som du har fått reda på om den aktuella organisationen, kanske med avsevärt besvär eller stor finurlighet. Glöm det! Gå hela tiden tillbaka till ditt ursprungliga syfte och kontrollera att du fått med allting men också att du inte har tagit med för mycket. Har du en beställare, kan du använda henne som kontroll på att du har uppfyllt ditt (ert gemensamma) undervisningsmål.

Ett sätt att minska risken för att ta med för mycket i ett undervisningsfall kan vara att skriva både ett forskningsfall och ett undervisningsfall på samma material. Då finns det också ett naturligt ställe att lägga in analysen i, utöver den eventuella lärarhandledningen.

Samtidigt som det är nödvändigt att göra ett urval av den insamlade informationen gäller det att inte lägga fallet tillrätta; gränsen mellan det och att strukturera det så att det blir begripligt kan ibland, eller till och med alltid, vara hårfin.

Tänk på!

Skriv caset i förfluten tid. Det understryker att beskrivningen är gjord efter det att händelserna i caset ägde rum och det förhindrar också till viss del att caset blir omodernt när tiden går och förhållandena förändras.

Titeln på caset skall vara neutral, kanske bara företagets eller beslutsfattarens namn. Det är inte nödvändigt eller ens önskvärt att den är rolig eller talar om vad du anser att caset handlar om. Om du behöver anonymisera caset, bör du undvika vitsiga namn på aktörerna också, det kan leda till att läsaren förleds att tro att hela caset är påhittat.

Försök att ge historier med "mänskligt intresse" i dina case. Om du kan få fram exakt vad som gör att huvudpersonen börjar fundera på ett beslut eller ett problem, gör det fallet mera intressant och trovärdigt.

Kom ihåg att det inte är din uppgift att göra situationen för studenterna mer förvirrande än den redan är. Verkliga situationer är vanligen tillräckligt ostrukturerade, vi behöver inte hjälpa till genom att lämna onödiga upplysningar eller dölja det viktiga i texten.

Godkännandet

Avslutningsvis gäller det naturligtvis att få organisationens tillstånd att använda caset i undervisningen. När det gäller case som behandlar den offentliga sektorn kan det räcka med att intervjuade personer ger sitt godkännande av hur intervjumaterialet har använts; väljer du att enbart använda offentligt tillgängligt material slipper du förstås alla bekymmer på den här punkten.

Det bästa är om du kan få ett sådant godkännande utan att anonymisera caset; ett öppet case väcker i allmänhet större intresse hos studenterna. Det kan vara bra att skjuta upp avgörandet tills caset är färdigskrivet; vid det laget är du mer känd och allting verkar antagligen mindre hotande. Å andra sidan är det ofta svårt att i efterhand göra om ett fall så att det blir anonymiserat om man redan har skrivit det i klartext.

Syftet med ett case är att vi så varsamt som möjligt förflyttar informationen från organisationen till klassrummet så att alla kan dra sin egna slutsatser. Börjar vi göra organisationen och personerna anonyma har vi redan påverkat detta syfte. Den enda anledningen till att anonymisera är att det är nödvändigt för att få caset godkänt.

Om du måste dölja vilken organisation det handlar om, försök om det inte räcker med att ändra aktörernas och organisationens namn och olika geografiska uppgifter. Ibland är det möjligt att ändra bransch men det är avsevärt mycket svårare.

Att anonymisera finansiell information är svårare än det kanske verkar. Du måste se till att resultat- och balansräkningen och finansieringsanalysen fortfarande stämmer. Du måste också se till att situationen är realistisk för ett företag av den nu aktuella storleken, att aktiekursen stämmer (skall du ändra antalet aktier eller aktiekursen?), att alla data om konkurrenter är logiska och att texten stämmer med bilagorna. Så dölj inte de verkliga siffrorna genom att multiplicera dem med 20, gör det med 1.2 eller så, annars blir det en helt annan organisation.

Egenskaper hos ett effektivt case

Det är inte alltid så lätt att avgöra vad det är som kännetecknar ett riktigt bra case. Följande lista, hämtad ur Rotch 1989 och i lätt bearbetad översättning, kan kanske ge några tips om vad man skall sträva efter som caseförfattare:

1. Intresseväckande. Engagerar caset studenterna? Innehåller det ett viktigt problem?
2. Dolda belöningar. När studentens inläring nya nivåer när han eller hon arbetar med caset, diskuterar det på seminariet eller tänker på det efteråt?
3. Ett större sammanhang. Tillåter caset att analysen drar nytta av näraliggande frågor, inom andra funktionella områden eller relevanta kapitel i en lärobok?
4. En djupgående analytisk utmaning. Kräver caset att man tänker klart och precist, speciellt ifråga om att definiera problemet (kanske annorlunda eller djupare än vad aktörerna själva gör)?
5. Kreativa alternativ. Utmanar caset studenterna att utveckla alternativ, kanske även sådana som inte finns öppet uttalade i caset?
6. En tydlig presentation och organisation. Presenteras caset koncentrerat och effektivt, innehåller det information som stämmer med undervisningsmålet? Är det fritt från oavsiktliga villospar och onödigt material? Finns viktig information med i själva caset, snarare än i lärarhandledningen som studenterna inte ser?
7. Bilagor. Har de valts ut och konstruerats med omsorg? Är de anpassade till undervisningsmålet?
8. Flera undervisningssyften. Även om det inte alltid är möjligt eller lämpligt, stöder några av de bästa casen mer än ett syfte och kan användas på flera olika nivåer och i flera olika sammanhang.

Lärrarhandledningen

Det finns olika uppfattningar om både värdet av att det finns en lärrarhandledning till ett case och om vad det i så fall skall innehålla. Bland argumenten mot finns t.ex. att varje lärare ändå måste förbereda sig grundligt inför caseseminariet och på sitt eget sätt. Riskerna med lärrarhandledningen är då att den låser uppläggningsen av seminariet eller att man nöjer sig med att läsa igenom den istället för att göra sin egen analys.

Det finns emellertid också goda argument för att det bör finnas en lärrarhandledning, inte minst om vi är intresserade av att sprida användningen av case. Den kan t.ex. minska den tid som behövs för förberedelser och den är ett stöd för lärare som är ovana vid metoden eller inte har undervisat på kursen tidigare. Inte minst kan den vara till nytta för intresserade lärare inom ämnesområden eller institutioner där casemetoden inte används i någon större utsträckning och det alltså inte finns enkel tillgång till erfarna kolleger att rådfråga. En bra lärrarhandledning kan vara ett sätt att "sälja" både caset och casemetoden till andra lärare.

I sammanhanget kan nämnas att i en undersökning angavs just att det var tidsödande som den viktigaste anledningen till att inte använda casemetoden (Crawford och Stewart 1993, som också innehåller förslag till hur man kan skriva bättre lärarhandledningar.)

Förutom att det kan vara svårt att skriva en heltäckande handledning betyder den också ett visst extra arbete som kanske inte alltid känns lika roligt och inspirerande som att skriva själva caset. Lärarhandledningen är dock ett sätt att förmedla caseförfattarens unika insikter, vilket i sig kan vara motivering nog. Det gäller inte bara situationen och problemen utan också sådant som hans eller hennes tanke med att skriva caset, vilka kopplingar mellan teori och praktik som författaren har sett och vilka erfarenheter som kan finnas av olika användningar av caset ifråga. Det sistnämnda är särskilt värdefullt för den som själv använder ett case för första gången.

Till det skall läggas att om man skriver ett utkast till lärarhandledning mer eller mindre parallellt med caset kan man ha stor nytta av den själv. Dels är det en hjälp för att klargöra syftena med caset och att hålla dem aktuella för sig själv, dels kan man direkt lägga in i lärarhandledningen de uppslag till analys som dyker upp medan man skriver caset. Det kan också fungera som en kontroll av att all nödvändig information till studenterna finns med. Det är lätt hänt att blanda ihop vad som finns i caset med vad som bara finns i huvudet på författaren.

Det finns också olika uppfattningar om när lärarhandledningen skall skrivas och av vem. Mycket talar för att författaren till caset själv skriver ett första utkast, medan den slutgiltiga versionen bör anstå tills det finns erfarenheter av vad som kan hända under seminariediskussionerna, fruktbara infallsvinklar etc. Om det är möjligt, kan det vara en fördel att samarbeta med andra lärare som har provat caset i praktiken.

Som en allmän regel kan sägas att lärarhandledningen bör innehålla allt det som du tror att en lärare som skall använda ditt case kan ha nytta av. Dit hör t.ex. vilken typ av kurs, nivå eller målgrupp som caset lämpar sig för, vilka erfarenheter som finns av hur det fungerar och vilka situationer som kan uppstå i diskussionen.

Dit hör också förslag till lämplig litteratur, inte minst om caset har inslag som ligger litet vid sidan av det vanliga, och anvisningar om vilka andra hjälpmedel som finns tillgängliga (video, datormodeller etc).

Förslagsvis kan lärarhandledningen utformas så att den belyser följande frågor:

- * Målen och syftena med caset och var det kan vara lämpligt att använda det, t.ex. typ av kurs eller nivå.
- * Det större (mera grundläggande) praktiska och teoretiska sammanhang som det hör hemma i.
- * De mera specifika problem eller frågor som caset är avsett att illustrera.

- ★ Lämpliga arbetsuppgifter till studenterna, t.ex. som inriktar dem mot de verkliga problemen utan att verka alltför styrande på deras analys och åtgärdsförslag.
- ★ Särskild referenslitteratur, om det behövs.
- ★ Förslag till frågor som kan vara lämpliga att använda för att få igång en givande diskussion under seminariet.
- ★ En analys av caset; den kan t.ex. ge lösningsalternativ för olika problem med synpunkter på vilka som är att rekommendera med hänsyn till fakta i caset och en diskussion av vad som krävs för att genomföra en lösning i praktiken (vad kostar det, vem skall göra vad när och var). Ett sådant förslag till lösning kan ge läraren en bättre förståelse för både vad studenterna kan förväntas åstadkomma och vilka svårigheter caset kan erbjuda och därmed också för vilka olika tänkbara nivåer, målgrupper och sammanhang det lämpar sig bäst för.
- ★ De nyckelfrågor i caset som bör komma fram i diskussionen på seminariet eller i en eventuell sammanfattning som läraren gör. Det kan kompletteras med synpunkter på vilka problem som är viktiga eller mindre viktiga enligt författarens åsikt, vad som egentligen är symptom och inte problem etc.
- ★ Lämpliga strategier för seminariet och hur tiden kan fördelas.
- ★ En beskrivning av "hur gick det sedan" om det är tillämpligt, gärna med synpunkter på vad beslutsfattaren eller organisationen borde ha gjort. Det finns olika uppfattningar om huruvida det är lämpligt att avslöja detta för studenterna eller ej, men en sådan beskrivning gör att varje lärare har möjlighet att själv avgöra den saken.

Slutord

Ett case behöver inte vara långt och krångligt och innehålla mängder av bilagor. Det kan vara bra att hålla i minnet, inte minst för dem av oss som har levt med de typiska Harvardcasen. Att skriva kort och enkelt är däremot inte alltid, tyvärr, detsamma som att göra det lätt för sig.

Se till att ägna tid åt att gå igenom dina utkast till case, så att du är säker på att ingenting är utelämnat som är nödvändigt för ditt undervisningssyfte och att inte heller någonting onödigt har smugit sig in.

Erfarenheten visar att det är lätt att bli nöjd med sina egna första försök att formulera det inledande stycket eller själva caset. Det är därför nyttigt att hela tiden ha ett par-tre personer som läser och kommenterar med friska ögon och som också kan fungera som försökskaniner för att lösa caset redan på ett relativt tidigt stadium. Det behöver inte vara så betungande för dem och de behöver inte heller vara andra caseförfattare; om du har direkta beställare av caset är det utmärkt att låta dem fungera som testpublik.