

## Lidt om en amerikansk handelshøjskole<sup>1)</sup>

Af Egon Helshøj<sup>2)</sup>

Det var muligvis ikke i Amerika, Columbus i sin tid stillede æg på højkant, men det er en kendsgerning, at en masse mennesker siden 1945 er fulgt i hans kølvand i håb om at bringe et eller flere Columbusæg med sig hjem. Amerikanske ideer og metoder har derfor i de sidste år været en usynlig, men betydningsfuld post i mange europæiske landes import. *Hvor* betydningsfuld er det naturligvis umuligt at afgøre, så meget mere som det hævdes, at visse studiegrupper er vendt beroliget hjem i overbevisningen om, at hjemlandet på deres felt var forud for amerikanerne.

Gælder dette for den højere handelsuddannelses vedkommende? Interesserede kan prøve selv at besvare spørgsmålet, idet det følgende er et forsøg på at give et indtryk af, hvorledes en handelshøjskole arbejder i U.S.A. Det vil fremgå, at en sammenligning med danske forhold ikke er mulig overalt, idet afvigende omstændigheder på en lang række punkter gør størrelserne inkommensurable. Desuden bør det huskes, at amerikanerne har mange ting inden for rækkevidde, som i Danmark ville være økonomisk uoverkommelige.

Den amerikanske handelshøjskole, der her skal omtales, Harvard University's Graduate School of Business Administration i Boston, Mass., er kun een blandt et halvt hundrede, men det er formentlig ingen overdrivelse at betegne den som en af de bedste og mest ansete i U.S.A.<sup>3)</sup>. Denne bemærkning skulle også antyde, at det kun er et fåtal af de amerikanske handelshøjskoler, der gør krav på at nærme sig en elitestandard.

<sup>1)</sup> Artiklen er baseret på et studieophold ved Harvard University's Graduate School of Business Administration i 1947—48.

<sup>2)</sup> H. A., H. D., M. B. A.

<sup>3)</sup> I en tilsyneladende redaktionel note i »Fortune«: »Basic Facts About U.S. Business Schools«, omtales Harvard som »the leader« blandt »the professional schools«. — »Fortune«, August 1950, side 93.

### A. Skolens formål.

Naturligvis må en handelshøjskole gøre sig klart, hvad der egentlig er dens opgave. Muligvis vil udviklingen medføre, at en omvurdering eller en omformulering af formålsparagraffen med visse mellemrum viser sig ønskelig.

Harvard Business School's formål er tildels udtrykt i navnet *School of Business Administration*, hvor *administration* kan defineres som

»the determination and execution of policies involving action. Such policies must be conceived by men, and such action must be effected by human organizations. Whether he is the factory foreman, the assistant chief of a government bureau, or the company president, the successful administrator understands human nature and knows as individuals those whom he leads. Accorded authority not only by those above him but also by those below him, he nevertheless does his work without showing his authority.«<sup>4)</sup>

Denne definition viser klart, hvilken afgørende betydning man lægger i »*human relations*«. Dette kommenteres nærmere i et senere afsnit.

En mere direkte programerklæring lyder:

»The first aim of the School is to train men to become responsible businessmen: not students of business, nor specialists who know about business, but men able to work in business and capable of developing into responsible executives.«<sup>5)</sup>

»..... Business needs men who appreciate the responsibilities of business to itself and to that unique society of free men which has been developed on this continent. Such men must understand not only the practical workings of business organizations, but also the economic and social climate in which business operates; they must be as well trained as our professional men in law and medicine.....«<sup>6)</sup>

Med *the economic and social climate in which business operates* menes nærmest de økonomiske og sociale forhold i omgivelserne og de love, også psykologiske, der gælder for en virksomheds trivsel og eksistens som organisk part af det nationale samfund og af det lokale bysamfund<sup>7)</sup>.

Det er noget andet og mere end prisdannelse og konkurrence, der her tales om. Det er i virkeligheden behandlingen af etiske spørgsmål,

<sup>4)</sup> Official Register of Harvard University, Vol. XLIV No. 22, July 23, 1947, side 15.

<sup>5)</sup> Education for Business Responsibility, Harvard Business School 1947, side 9.

<sup>6)</sup> Samme, side 5.

<sup>7)</sup> Jfr. Dean's Report 1946-47, Harvard Business School 1947, side 3.

om ansvar og pligter, der her inkorporeres i skolens program. Mange vil nok kalde dette uvidenskabeligt, og muligvis med rette. Men man kan spørge sig selv, om der er nogen rimelig grund til at betragte disse for samfundet så væsentlige problemer som liggende uden for en handelshøjskoles naturlige arbejdsfelt.

Der bør måske her gøres opmærksom på, at Harvard Business School for så vidt ikke serverer sine egne synspunkter for de studerende, idet etiske såvel som de fleste andre problemer blot sættes under almindelig debat.

Om nu skolen i praksis kan leve op til den ærgerrige standard, som den foreskriver sig selv, kan man kun skønne om på basis af et kendskab til de retningslinier og metoder, den bringer i anvendelse i sin daglige virksomhed.

#### *B. De studerende.*

Harvard Business School er en *graduate school*, hvilket vil sige, at den er beregnet på studerende, der i forvejen har en *bachelor's degree*. Der er ingen anledning til her at komme ind på en sammenligning mellem en dansk og en amerikansk students kundskaber<sup>8)</sup>, men forholdene i U.S.A. kan kortfattet skitseres således: *High school* afslutter man normalt i 18 års alderen. Efter yderligere fire år som *undergraduate student* i et *college* får man sin *bachelor's degree* og kan så fortsætte med *graduate studies*. Når militærtjeneste yderligere betyder et års forsinkelse, vil det sige, at Harvard Business School normalt får studerende, der er omkring fem år ældre end de studerende under grundstudiet ved Handelshøjskolen i København. Det er blevet hævdet, at den heraf følgende større modenhed hos de studerende også er en absolut betingelse for et studium under de undervisningsformer, som skolen benytter sig af.

Af særlig interesse er det at bemærke, at den krævede *bachelor's degree* på ingen måde behøver at være opnået inden for handelens eller dermed beslægtede områder. Handelshøjskolen i København har gjort et betydeligt arbejde for at opveje studiernes ensidighed med humanistiske forelæsninger. Ud fra en lignende tankegang ville Harvard Business School næppe finde det ønskeligt, at et større antal af de studerende stillede med deres hidtidige uddannelse koncentreret inden for området *business administration*.

<sup>8)</sup> Dette og en lang række andre spørgsmål, som tangerer emnet for nærværende artikel, er behandlet i professor Christen Møllers artikel: »Den teoretiske erhvervsuddannelse i U.S.A. og i Danmark«, Det Danske Marked, 1948, side 65.

Indmeldelse i skolen foregår efter forudgående ansøgning. De faktorer, der afgør, om en ansøger anses for kvalificeret til optagelse, er:

1) Tidligere eksamensresultater. Som nævnt i indledningen er der forskel på skolernes kvalitet i U.S.A., og da de ikke er undergivet statskontrol, varierer undervisningens standard i en grad, der slet ikke kendes her i landet. Derfor er der ikke noget, der hedder »nødvendigt gennemsnit« for at blive optaget, men aspiranternes resultater bedømmes individuelt. Når en ansøger er i besiddelse af ganske særlige kvalifikationer på andre punkter, kan det endda forekomme, at han optages uden at have en *bachelor's degree*.

2) Målbevidsthed. Skolen optager ikke en mand, medmindre han har en fornuftig grund til at ville gennemgå studiet! Den omstændighed, at man ikke har noget bedre forslag, er altså ikke nok.

3) Praktisk erfaring. Det er en fordel for en ansøger, hvis han har praktisk erfaring fra erhvervslivet at henvise til. Flertallet har dog ikke tidligere haft en civil stilling, men har i stedet værdifulde erfaringer fra militærtjenesten. Der lægges megen vægt på, om man har udvist lederegenskaber, og skolens ledelse ville uden tvivl udbede sig en nærmere forklaring, hvis en ansøger var blevet hjemsendt som menig efter længere tids tjeneste. Skemaet til ansøgning om optagelse forlanger en beretning om en eller anden vanskelig situation, hvor ansøgeren har været den ansvarlige leder.

4) Personlige egenskaber. Her finder man igen et spørgsmål af etisk natur. Almindelig hæderlighed er antagelig en af de egenskaber, der ses på.

5) Behov for uddannelsen. Hvis man opfylder alle andre betingelser, men i øvrigt blot vil have sin eksamen som en fjer i hatten, er chancen for optagelse ringe. Skolen mener nemlig, at den har et ansvar for, at dens indsats ikke går til spilde i samfundet.

6) Skolen indrømmer nødtvungent, at det i virkeligheden er en ikke betydningsløs sag, om man har udsigt til at klare studiet økonomisk. Dette punkt omtales nærmere i et senere afsnit.

Det er klart, at det volder anselige vanskeligheder at sortere ansøgningerne efter de nævnte retningslinier. Det vigtigste hjælpemiddel, i forbindelse med den skriftlige ansøgning, er personlige interviews. I mange tilfælde interviewes ansøgeren af to forskellige personer fra optagelseskomiteen, hvis ni medlemmer i øvrigt indbyrdes diskuterer hver enkelt ansøgers kvalifikationer. Et af komiteens medlemmer foretager hver sommer en rejse gennem staterne for at tale med de ansøgere, som ikke selv kan besøge skolen i Boston. Så vidt muligt arrangeres også interviews med ansøgere fra udlandet.

Skolen kan som regel optage 5—600 nye studerende om året til det toårige studium. Der optages dog kun mandlige studerende. Da ansøgningernes antal i de senere år har ligget på det fire-femdobbelte, har udvælgelsen kostet tallose interviews, men til gengæld har man kunnet vælge og vrage for at finde de bedst egnede folk. Resultatet har været, at kun omkring 1% af de studerende er dumpet ved prøverne eller den afsluttende eksamen.

Skolens cirka 1200 studerende repræsenterer 3—400 *colleges* fordelt over næsten alle 48 stater og en lang række fremmede lande. I sammensætningen af *the student body* tilstræber skolen at få alle milieuer interesser og erfaringer repræsenteret på en alsidig måde. Dette kommer i høj grad de studerende selv til nytte i undervisningen.

### C. Undervisningens indhold.

Planerne for det nugældende (1948) studieprogram blev lagt under krigen og blev benyttet første gang i 1945—46. Det falder i to afsnit med eet i hvert studieår.

Førsteårs-programmet omfatter et »grundstudium«, *Elements of Administration*. Man har erkendt, at grænsen mellem visse fagområder er temmelig udflydende, og at »vandtætte« skillevægge mellem de forskellige områder slet ikke er af det gode. Følgelig har man sat kræfterne ind på at gennemføre en gennemgribende koordination af undervisningen på alle felter, hvorved hele første års studium er blevet en organisk sammenhørende helhed.

Det består af seks »fag«, fordelt i to grupper med tre i hver. Grupperne repræsenterer så nogenlunde en »vertikal« og en »horisontal« linie i en moderne forretnings organisation. Den første gruppe omfatter produktion, salg og finansiering, den anden omfatter kontrol, administrativ metode og public relations.

1. *Produktion*. Faget kunne også kaldes produktionsstatistik. Det vækker vel forundring, at et sådant fag hører til undervisningen ved en handelshøjskole. Hvis man imidlertid betænker, at også Handels-højskolen i København i mindst lige så høj grad beskæftiger sig med industriens som med handelens administrationsproblemer, virker ideen ikke så mærkværdig. Tanken er naturligvis den, at en administrator gør bedre fyldest i en industrivirksomhed, hvis han ikke behøver at se ned i gulvet, når driftsingeniøren taler.

Undervisningen består i en orientering i de elementæreste produktionsproblemer i et maskinværksted. De studerende lærer at læse en arbejdstegning, at bruge måleinstrumenter og at foretage tidsstudier med stopur. Indretning og anvendelse af de vigtigste værktøjsmaskiner

gennemgås, der øves i udarbejdelsen af arbejdsinstruktioner, ligesom akkordsystemer og andre produktionsfremmende foranstaltninger studeres i detaljer.

Selvom den studerende siden havner i en produktionsvirksomhed af en helt anden type, er dette fag en betydelig hjælp for ham. Den samme fremgangsmåde skulle nemlig være anvendelig ved studiet af andre industriens produktionsproblemer: Begynd ved arbejdstegningen og produktionsordren og studér i rækkefølge arbejderens, formandens, værkførerens og administrationens problemer. Heri ligger også den værdi, at den studerende lærer at se en sag under alle disse menneskers indbyrdes forskellige synsvinkler.

2. *Salg*. Faget hedder på amerikansk naturligvis Marketing og adskiller sig i indhold ikke væsentligt fra, hvad vi her i landet lægger i begrebet. Her som overalt gives der dog de menneskelige problemer i salgsarbejdet en fremtrædende plads, både med hensyn til forbrugers holdning, sælgerstabens forhold til kunderne og forholdet mellem firmaets ledelse og sælgerne.

3. *Finansiering*. Dette tredje hovedområde i administrationens arbejdsfelt holdes i U.S.A. gerne adskilt fra begrebet regnskabsvæsen. Det viser sig personalemæssigt i, at større firmaer har både en regnskabschef og en økonomidirektør (*chief accountant* og *treasurer*). Det forhindrer naturligvis ikke, at regnskabschefen sorterer under økonomidirektøren.

Undervisningen beskæftiger sig med den finansielle administration, herunder f. eks. likviditetskontrol, dividendepolitik og emission af aktier og obligationer. En gennemgang af finansinstitutter, skattelovgivning, juridiske forhold m. m. er et nødvendigt led heri.

4. *Kontrol*. »Control« benyttes som en fællesbetegnelse for de områder af regnskabsvæsen og statistik, der indgår i studiet. Faget angår brugen af tal i forbindelse med administrative afgørelser og i forbindelse med vurderingen af opnåede resultater. Selvom et kendskab til fremskaffelsen af tallene også hører med, er fagets omfang ganske betydeligt mindre end ved grundstudiet ved Handelshøjskolen i København. Der gives nærmere en god forståelse af regnskabsvæsen end en systematisk gennemgang af teorier og principper. Der vises af kalkulationsprincipper kun *standard cost* metoden, og i det hele taget er faget tilrettelagt med henblik på at uddanne ikke en regnskabsmand, men snarere en administrator.

Det må tages i betragtning, at bogføring her behandles helt fra grunden (omend med syvmilestøvle-tempo), da de færreste har nogen handelsuddannelse bag sig ved studiets begyndelse.

5. *Administrativ Metode*. Navnet er et forsøg på oversættelse af *Administrative Practices*. I dette fag koncentrerer behandlingen af emnet *human relations*.

»The aim of administration, in addition to policy making, is to obtain action by working through people.«<sup>9)</sup>

Er det ikke påfaldende, så lidt opmærksomhed vi plejer at ofre på at undgå nedsat effektivitet af arbejdskraften på grund af forkert behandling, med andre ord på den psykologiske side af det daglige arbejde i en virksomhed? Vi »rationaliserer« vore virksomheders organisation uden hensyn til, hvilke virkninger det medfører for medarbejdernes arbejdslyst og interesse. Vi foretager ændringer ud fra den urigtige opfattelse, at menneskers handlinger og reaktioner udelukkende er dikteret af fornuftsgrunde. »Følelser« menes ikke at have nogen plads i »rationel driftsledelse«, og så disponerer vi, som om de faktisk heller ikke spillede nogen rolle.

Vi beskriver en organisation ved hjælp af »kasser« og linier, og så behandler vi kasserne og linierne som apparater forbundet med elektriske ledninger. Der er ganske vist også herhjemme en begyndende erkendelse af, at »apparaterne« er mennesker med hver sin mere eller mindre irrationelle personlighed, og at »ledningsforbindelsernes« effektivitet bl. a. beror på, om Pedersen og Jensen kan lide hinanden<sup>10)</sup>.

Men disse problemer har næppe fået den plads, der tilkommer dem efter deres betydning, for de indgår som et selvfølgelig afsnit af undervisningen ved enhver handelshøjskole.

Ved Harvard Business School foregår undervisningen i dette fag udelukkende efter *the case system*, som nærmere beskrives nedenfor.

6. *Public Relations and Responsibilities* omhandler firmaets eller foretningsmandens stilling udadtil: over for offentligheden, myndighederne, organisationer, skoler og læreanstalter, brugsforeninger, politiske partier o.s.v. Ordet *responsibilities* skyldes den betragtning, at der med indflydelse følger ansvar. Skolen opfordrer stærkt sine dimitterende til at erkende og acceptere dette ansvar og derfor ikke af falsk eller ægte beskedenhed holde sig borte fra offentlige tillidshverv, når deres position svarer dertil.

Antitrust-lovgivningen og de udviklingsmæssige ændringer i dens fortolkning diskuteres grundigt, men nogen systematisk indføring i nationaløkonomi hører ikke ind under området. Ejendommeligt nok giver skolen heller ikke i andre obligatoriske fag nogen undervisning

<sup>9)</sup> Official Register of Harvard University, Vol. XLIV No. 22, July 23, 1947, side 32.

<sup>10)</sup> Jfr. Handelshøjskolens frie forelæsninger: »Faktoren mennesket i erhvervslivet«, og f. eks. Per Boesen: »Lidt om en virksomheds formelle og uformelle organisation«, Det Danske Marked, Juni 1950, side 95.

deri. Mange af de studerende har naturligvis beskæftiget sig med det i *college*, men man kan altså få eksamen fra Harvard Business School uden noget dybere kendskab til denne videnskab<sup>11)</sup>.

*Andetårs-programmet* byder på en lang række kurser (40—50), hvoraf den studerende frit kan vælge fire hvert halvår. Disse kurser kan godt sammenlignes med de enkelte fag under 2. del af et specialstudium ved Handelshøjskolen i København. De giver en videregående undervisning i specialemner indenfor de hovedområder, der indgår i førsteårs-programmet. Man er inde på, at de studerende skal vælge deres kurser samlet inden for et hovedområde: produktion, salg, finansiering e. l.

Foruden de fire valgfri kurser hvert halvår skal den studerende tage et obligatorisk helårskursus i *Administrative Policy*, som stræber efter at udvikle evnen til at behandle alle spørgsmål ud fra et altomfattende administrationssynspunkt uden at lægge overvægt på en enkelt side af sagen, hverken den produktionsmæssige, den salgsmæssige, den finansielle, den menneskelige eller nogen anden side. Enhver, der har set, hvor stor en kløft der f. eks. kan være mellem produktionsschefens og salgsschefens ønsker, vil ikke undervurdere betydningen heraf. Opgaven vanskeliggøres for administratoren, hvis den ene af de to herrer er mere veltalende end den anden!

#### D. Undervisningens form.

Harvard Business School's undervisningsformer adskiller sig stærkt fra de ortodokse. Forelæsninger hører i de fleste fag til undtagelserne og består ofte i gæsteforelæsninger af prominente handels- og industrimænd. Til de mere originale undervisningsformer hører imidlertid *the case system*.

1. *The case system* går ud på at give den studerende virkelige situationer, hentet fra det praktiske forretningsliv. Det er så den studerendes opgave at analysere situationen, diskutere den med andre og endelig nå frem til en konklusion og eventuelt et forslag til, hvorledes de påviste problemer skal gribes an. Dette er et forsøg på at lade den studerende lære ved at arbejde med opgaverne på samme måde som i det praktiske liv, »*learn by doing*«.

I mange tilfælde slutter opgaven ikke med noget spørgsmål, men er kun en detaljeret beskrivelse af en virksomhed og dens organisation og resultater. I så fald er den studerende i samme situation som

<sup>11)</sup> En lærebog i nationaløkonomi omfattende »notes« og »cases« benyttedes tidligere i undervisningen, men ikke under den nye efterkrigs-studieplan: Malcolm P. McNair and Richard S. Meriam: *Problems in Business Economics*, New York and London 1941.

mangen administrator: Der er ingen, der gør opmærksom på, hvad det øjeblikkelige problem går ud på, eller på, at der overhovedet eksisterer et problem. Den studerende må da selv formulere de spørgsmål, hvis besvarelse han mener vil kaste lys over sagerne, f. eks.: Bør der gøres noget? Hvad bør der gøres? Hvorfor? Hvordan? Er der andre muligheder? Hvorfor er den ene bedre end den anden?

Til brug i skolen benyttes *cases*, der er duplikeret på løse blade, hullet til opbevaring i et særligt ringbind. På denne måde fylder hele materialet til dagens arbejde ikke meget. Det kan bekvemt medbringes i timerne og til de diskussioner, som de studerende afholder i små grupper på fire-fem mand.

I timerne går det meste af tiden med diskussion af den pågældende *case*. Der foretages en analyse af, hvad man kan få ud af indholdet, med det formål at lokalisere eventuelle problemer og definere dem præcist, og derefter diskuteres, hvad der kan og bør gøres, hvordan o. s. v. Der gøres fra skolens side intet forsøg på at autorisere bestemte løsninger som »rigtige«. Enhver løsning accepteres, når den er så velunderbygget, at den kan stå for kritikken, som fremsættes af diskussionsdeltagerne. Lærerens hovedopgave er at være diskussionsleder og at stimulere deltagerne til at få alle væsentlige synspunkter repræsenteret.

Da en *case* i sig selv er en konkret situation, giver arbejdet rig lejlighed til at være konkret og præcis i tankegangen. Enhver trang til at komme uden om sagens kerne ved hjælp af velklingende slagord og generalisationer modarbejdes bevidst af læreren. En deltager kan fremkalde almindelig jubel, hvis han i et øjeblikkes ubesindighed serverer en frase som »Vi må foretage en gennemgribende rationalisering af produktionens og salgsarbejdets effektivitet.« Han vil ubarmhjertigt blive aftvunget en forklaring om, *hvilke* konkrete skridt han ville foretage, hvornår, hvordan etc.

Desværre er klasserne i nogle tilfælde så store (op til 100), at kun et mindretal af deltagerne kan få lejlighed til at lufte deres synspunkter. Skolen er opmærksom herpå, men en reduktion af deltagerantallet i hver klasse til højst 30 eller 50 støder på store økonomiske vanskeligheder.

Ved arbejdet med sine *cases* må den studerende naturligvis indrette sine svar med omhyggelig hensyntagen til de beskrevne personers temperament og øvrige egenskaber. Dette er den altoverskyggende regel i faget *Administrative Practices*. Det er som antydning et næsten uopdyrket felt, hvorfor der kun findes ganske lidt litteratur om emnet

for folk, der ikke kan fordybe sig i et komplet fagstudium af psykologi. Skolen kan altså ikke give den studerende egentlige kundskaber i form af videnskabeligt fastlagte regler, men opøver i stedet, hvad den kalder »a useful way of thinking«. Til dette brug kan næppe nogen metode måle sig med *the case system*.

Men selv med dette hjælpemiddel kan vejen være lang og trang. I forbindelse med en bestemt *case* havde en studerende foreslået, at der skulle ansættes en inspektør til at kontrollere arbejdet i en afdeling. Han kom pludselig i tanker om den uheldige psykologiske virkning, et sådant pludseligt skridt muligvis kunne have, og tilføjede skyndsomst: »... men han skulle altså ansættes *langsomt!*«

I visse fag anvendes en kombination af *cases* og teoretiske tekster. Disse tekster — bestående af dupliserede specialartikler — benyttes dog kun til hjemmelæsning i forbindelse med visse nærmere angivne *cases*. I nogle fag kræves ligeledes hjemmelæsning af nærmere specificerede faglitterære værker.

Der findes jo mange ting, der ikke egner sig til indprentning gennem *cases* alene. Det påstås undertiden — formodentlig med god grund — at Harvard ikke gjorde sig dette klart straks fra starten<sup>12</sup>).

Det er en kendsgerning, at Harvards *case system* har været og er genstand for kritik fra andre skolars side. Tilsyneladende objektive bedømmelser insinuerer dog, at det er et spørgsmål om sure kirsebær.

2. *Rapportskrivning* er i sin form *case* arbejde, idet det egentlig blot består i skriftlige analyser af *cases*. Men hovedvægten lægges på at gøre selve præsentationen så effektiv som muligt. En lang rapport kræver et stort arbejde af den, der skal læse den, og for at træne de studerende i begrænsningens kunst er der som regel fastsat et maksimalt sidetal eller antal ord (undertiden kun 750 ord).

3. *Gruppearbejde*. De studerende opmuntres til at arbejde sammen ved hjælp af indbyrdes diskussioner. Det volder ingen praktiske vanskeligheder, da de fleste bor på skolen, to eller tre sammen. Visse særligt store skriftlige arbejder udføres af flere studerende, som deler opgaven imellem sig og er kollektivt ansvarlige for det endelige resultat. Denne arbejdsmetode er tænkt at skulle udvikle en samarbejdsvane, som er mere end ønskelig i administrationen af en virksomhed, da den modvirker eventuelle tendenser til ensidighed i opfattelsen.

<sup>12</sup>) Jfr. Arne Rasmussens anmeldelse af Malcolm P. McNair and Harry L. Hansen: *Readings in Marketing*, New York 1949. Det Danske Marked, December 1950, side 248.

4. *Films* anerkendes som et undervisningsmiddel, der på visse punkter langt overgår alle andre i effektivitet. I løbet af et år vises der et meget stort antal films (16 mm tonesmalfilm). I faget Produktion i første år benyttes alene cirka 40 forskellige. En del benyttes i »Marketing«, hvor man i øvrigt gør brug af mange andre ting til at anskueliggøre og illustrere arbejdet.

*Prover og eksamener* er efter amerikansk sædvane udelukkende skriftlige. Hensigtsmæssigheden heraf kan måske diskuteres, men mange amerikanere finder mundtlige eksamener uretfærdige, for så vidt som hele klassen ikke får samme opgave.

Ved at bestå afgangsprøven fra det toårige studium erhverver man en *degree, Master in Business Administration*.

#### *E. Skolens kontakt med erhvervslivet.*

Harvard Business School mener, at et af dens store aktiver er den nære tilknytning til det praktiske erhvervsliv. Meget står og falder med denne tilknytning, og det følgende skal skitsere, hvilke midler man har til at vedligeholde kontakten.

1. *Case research*. En handelshøjskoles forskning kan have to forskellige opgaver, en udadvendt og en indadvendt. Når skolens bedste kræfter offentliggør deres resultater af forskningsarbejde, kan det i meget væsentlig grad underbygge eller hæve skolens prestige. Men det er skolens ansigt udadtil, der er tale om, og resultaterne kommer muligvis kun indirekte de studerende til gode. En anden type forskning vender ansigtet indad, idet den søger materiale med henblik på direkte anvendelse i undervisningen. Hvis resultaterne kommer offentligheden til gode, er det muligvis kun indirekte.

Harvard Business School driver begge slags forskning, men den indadvendte spiller tilsyneladende en større rolle her end mange andre steder. Igennem indsamlingen af *cases* fra et utal af firmaer (over 4000) betyder den et meget vigtigt led i skolens samkvem med forretningsverdenens mænd. Når en *case* efter få års forløb ikke længere er tidssvarende, glider den ud og erstattes af en bedre. Siden 1920 har skolen indsamlet over 20.000 *cases*.

2. *Advanced Management Program* er et koncentreret kursus for erfarne ledere i ansvarlige stillinger. En række firmaer sender en eller flere af deres bedste mænd til skolen i tre måneder, ofte når de står lige foran en forfremmelse. Herved kan resultaterne af undervisningen straks bringes i anvendelse på foreliggende opgaver, og omvendt nyder

skolen godt af deltagernes friske erfaringer fra arbejdet i de pågældende firmaer.

3. *Business Executive Conferences* afholdes nogle gange hvert år med deltagelse af ledende mænd fra industri-, handels- og finansverdenen, fra fagbevægelsen og fra regeringskontorer. Diskussions-emner vælges blandt dagens brændende problemer, eller resultatet af et af skolens »udadvendte« forskningsprojekter sættes under debat.

Dette er et betydningsfuldt led i skolens anstrengelser for ikke at blive et verdensfjernt »elfenbenstårn« eller et overgroet torneroseslot.

4. *The Associates of the Harvard Business School* er en institution, der tjener samme formål. Den er en sammenslutning af et stort antal firmaer, som interesserer sig for skolens arbejde og derfor ønsker at opretholde en nær forbindelse med den.

5. *Alumni Clubs* er regionale dimittendklubber, hvoraf mange af skolens cirka 14.000 dimittender er medlemmer. Det er vist typisk amerikansk, at dimittenderne bliver ved at nære den største interesse for deres »Alma Mater«. Dimittenderne er på en måde et af de vigtigste bindeled mellem skolen og erhvervslivet, og begge parter gør deres bedste for at styrke forbindelsen.

#### *F. Skolens finansiering.*

Harvard Business School er i administrativ henseende en selvstændig afdeling af Harvard University. Som normalt i U.S.A. drives den uden statsstøtte, idet man ikke ønsker at begrænse sandhedens levedmuligheder ved at være økonomisk afhængig af regeringen<sup>13</sup>).

Skolens drift finansieres delvis ved hjælp af indtægterne af et *endowment fund*, hvis størrelse i 1946 var knapt fire millioner dollars. Det dækkede dog mindre end  $\frac{1}{10}$  af de budgetterede driftsomkostninger på \$ 1.600.000 årlig. Studieafgifter beløb sig til omkring \$ 650.000, og differenceen måtte altså dækkes på anden måde. Studiefgiften var \$ 300 pr. halvår, men blev i 1947 forøget til \$ 400.

Det kan ikke nægtes, at Harvard Business School især tidligere ansås for at være *a rich man's school*. Men efter krigen har veteranerne fået regeringsstøtte til deres uddannelse, så mange pludselig fik råd til at gå der. Ved således at kunne udvælge sine studerende fra en meget større flok ansøgere har skolen kunnet hæve sin standard. Nu er der en storstilet aktion i gang for at skaffe så mange

<sup>13</sup>) Harvard University er en af de akademiske institutioner, der i de stærkt omtalte kommunistisager i forbindelse med den »amerikanske komité« har erklæret sig for frihed for Loke såvel som for Thor.

penge til studielån og stipendier, at ingen kvalificeret ansøger behøver at holde sig tilbage af økonomiske grunde<sup>14</sup>).

Tyve millioner dollars til dette og andre formål søges tilvejebragt ved bidrag, dels fra tidligere studerende, dels, og især, fra erhvervs-virksomheder o. l. I 1950 skænkede Rockefeller fem millioner dollars til skolen mod, at den selv skaffede et lignende beløb fra anden side, og The Kresge Foundation (S. S. Kresge Company driver kædeforretninger i stil med Woolworth's) skænkede to millioner.

#### *G. Målet og resultaterne.*

Augustnumret 1950 af »Fortune« bragte en yderst læseværdig artikel om en handelshøjskoles opgaver og muligheden for at løse dem<sup>15</sup>). Der stilles tre spørgsmål: 1) *Techniques can be taught; but can experience be taught?* 2) *Can the business schools develop entrepreneurs?* 3) *Must business school graduates be »crown princes«?* Hvert af disse kritiske spørgsmål kan give stof både til eftertanke og til hidsig diskussion. De berører alle noget væsentligt. Man kan dog ikke sige, at artiklen i sin behandling af dem er uvenlig mod skolerne.

Der er næppe nogen, der vil hævde, at skoleundervisning kan erstatte praktisk erfaring, men en hensigtsmæssig undervisning kan givelvis overflødiggøre en hel del af besværet med at gøre egne erfaringer. Man vinder tid, om ikke andet.

En handelshøjskole kan formentlig heller ikke lave en foretagsom forretningsmand ud af en omstændelig forsigtigper. Men den mand, der har foretagsomheden, kan utvivlsomt ofte udnytte den bedre ved hjælp af gode kundskaber og administrative færdigheder.

At folk bliver »kronprinser«, når de har en uddannelse, som de fleste ikke har, er der vist ikke noget at gøre ved eller sige til. Men det bør høre med til deres uddannelse at vide, hvorledes de skal begå sig, så deres omgivelser alligevel vil samarbejde med dem.

»Fortune«s artikel siger, at de amerikanske handelshøjskoler er blevet accepteret af erhvervslivet uden at vide bestemt, hvad der er deres opgave, eller hvordan den skal løses.

Men det udelukker jo ikke, at nogle af deres ideer kan minde om Columbusæg. Mon det er gorligt at overføre dem til Europa, eller vil de kvases i forsøget?

<sup>14</sup>) Mange af skolens nye stipendier er regionalt begrænset. En udlandning kan næppe gøre sig håb om nogen større hjælp.

<sup>15</sup>) Peter F. Drucker: »The Graduate Business Schools«, »Fortune«, August 1950, side 92