

for specielt amerikansk, og den eneste samlede fremstilling, der fandtes, var en tysk håndbog fra 1955, som heller ikke fandtes velegnet. Foreningen opfordrede derfor *Bernhard Smith* til at skrive en lærebog for vordende engelske virksomhedsredaktører. Som mangeårig leder af *Shell's* publikationsfunktion i London var *Smith* en meget erfaren redaktør, og han havde tidligere vist, at han også kunne give stoffet fra sig, idet han havde skrevet en mindre håndbog specielt til brug for *Shell-selskabernes* redaktører. Desuden var han et fremtrædende medlem af *BAIE*, og han havde selv taget ivrigt del i foreningens instruktionsvirksomhed. *Bernhard Smith* påtog sig opgaven, og han valgte at skrive hele bogen selv bortset fra to appendix, et juridisk og et sprogligt. Bogen blev færdig så betids, at *Smith* selv kunne præsentere den, da *The Federation of European Industrial Editors' Associations* afholdt sin 5. kongres i Wien i maj måned 1961.

I bogens første tre kapitler gennemgås baggrunden for og formålet med henholdsvis personaleblade, eksterne blade og blade, der henvender sig både til personale og kunder. En væsentlig plads i disse kapitler indtager selvsagt diskussionen om hvad der bør skrives i et firmablade og hvad der ikke bør skrives. Men *Smith* er klog nok til ikke at give for absolutte regler. Vilkaarne for en redaktør er næppe ens i to virksomheder, og hvad der kan passere i ét firma, går ikke an i et andet. I et kapitel om redaktøren omtales rekrutteringen, redaktørens kvalifikationer og hans forhold til både ledelse og personale. Det er et kapitel, som *Smith* har gjort meget ud af – vel nok lidt for meget. Visse afsnit forekommer komplet overflødige, da ingen virksomhed formentlig ville finde på at sætte en ordblind til at redigere et personaleblad eller et kundeblad. At den udvalgte skal kunne stave og sætte tegn burde være indlysende.

Tre kapitler er helliget arbejdets tek-

nik. Først trykning og trykmetoder, dernæst problemer som format, typografi, illustrationer, ombrydning og layout og endelig tilrettelæggelsen. I bogens sidste kapitel gennemgås personale- og firmabladenes funktion set i en større sammenhæng, bl. a. i forhold til anden kommunikationsmulighed. Redaktørens juridiske stilling og en oversigt over teknikens terminologi indeholdes i to appendix, og endelig slutes af med en omtale af *BAIE*.

Det er en solid bog, *Smith* har fået ud af emnerne, og den skal nok kunne honorere de krav, foreningen stiller til den. Derimod vil bogen ikke have bud til ret mange danske læsere. Her i landet er det højst et lille hundrede mennesker, der beskæftiger sig med redaktion af personale- og firmablade, og næppe mere end en halv snes stykker har jobbet som hovedbeskæftigelse. De erfarne redaktører af sådanne blade vil ikke kunne hente store ting i *Smiths* bog, men begyndere i dette specialfag som virksomhedsjournalist kan hos *Smith* bekvemt hente den viden, de ellers møjsommeligt skulle samle sammen mange forskellige steder.

*Børge G. Johansen.*

**Robert N. McMurry:** Rådgiver for ledere, 232 s., Nyt Nordisk Forlag, 1961. Kr. 22,50.

Denne bog består af en samling spørgsmål og svar nærmest i damebrevkassestil. Spørgsmålene skal være stillet af amerikanske virksomhedsledere, og svarene er givet af et konsulentfirma i Chicago, som siden 1943 har givet sig af med at vejlede virksomhedsledere i personaleproblemer og andre spørgsmål af personlig art. Konsulentfirmaets indehaver erhvervede i 1934 den filosofiske doktorgrad ved universitetet i Wien og har senere drevet studier i Chicago. Han står selv som samlingens redaktør og finder det i et forord nødvendigt at forsikre læseren om, at han repræsenterer et seriøst firma, som i årenes løb har erhvervet en viden og en er-

for specielt amerikansk, og den eneste samlede fremstilling, der fandtes, var en tysk håndbog fra 1955, som heller ikke fandtes velegnet. Foreningen opfordrede derfor *Bernhard Smith* til at skrive en lærebog for vordende engelske virksomhedsredaktører. Som mangeårig leder af *Shell's* publikationsfunktion i London var Smith en meget erfaren redaktør, og han havde tidligere vist, at han også kunne give stoffet fra sig, idet han havde skrevet en mindre håndbog specielt til brug for Shell-selskabernes redaktører. Desuden var han et fremtrædende medlem af BAIE, og han havde selv taget ivrigt del i foreningens instruktionsvirksomhed. Bernhard Smith påtog sig opgaven, og han valgte at skrive hele bogen selv bortset fra to appendix, et juridisk og et sprogligt. Bogen blev færdig så betids, at Smith selv kunne præsentere den, da *The Federation of European Industrial Editors' Associations* afholdt sin 5. kongres i Wien i maj måned 1961.

I bogens første tre kapitler gennemgås baggrunden for og formålet med henholdsvis personaleblade, eksterne blade og blade, der henvender sig både til personale og kunder. En væsentlig plads i disse kapitler indtager selvsagt diskussionen om hvad der bør skrives i et firmablade og hvad der ikke bør skrives. Men Smith er klog nok til ikke at give for absolutte regler. Vilkaarne for en redaktør er næppe ens i to virksomheder, og hvad der kan passere i ét firma, går ikke an i et andet. I et kapitel om redaktøren omtales rekrutteringen, redaktørens kvalifikationer og hans forhold til både ledelse og personale. Det er et kapitel, som Smith har gjort meget ud af – vel nok lidt for meget. Visse afsnit forekommer komplet overflødige, da ingen virksomhed formentlig ville finde på at sætte en ordblind til at redigere et personaleblad eller et kundeblad. At den udvalgte skal kunne stave og sætte tegn burde være indlysende.

Tre kapitler er helliget arbejdets tek-

nik. Først trykning og trykmetoder, dernæst problemer som format, typografi, illustrationer, ombrydning og layout og endelig tilrettelæggelsen. I bogens sidste kapitel gennemgås personale- og firmabladenes funktion set i en større sammenhæng, bl. a. i forhold til anden kommunikationsmulighed. Redaktørens juridiske stilling og en oversigt over teknikens terminologi indeholdes i to appendix, og endelig sluttes af med en omtale af BAIE.

Det er en solid bog, Smith har fået ud af emnerne, og den skal nok kunne honorere de krav, foreningen stiller til den. Derimod vil bogen ikke have bud til ret mange danske læsere. Her i landet er det højst et lille hundrede mennesker, der beskæftiger sig med redaktion af personale- og firmablade, og næppe mere end en halv snes stykker har jobbet som hovedbeskæftigelse. De erfarne redaktører af sådanne blade vil ikke kunne hente store ting i Smiths bog, men begyndere i dette specialfag som virksomhedsjournalist kan hos Smith bekvemt hente den viden, de ellers møjsommeligt skulle samle sammen mange forskellige steder.

*Børge G. Johansen.*

**Robert N. McMurry:** Rådgiver for ledere, 232 s., Nyt Nordisk Forlag, 1961. Kr. 22,50.

Denne bog består af en samling spørgsmål og svar nærmest i damebrevkassestil. Spørgsmålene skal være stillet af amerikanske virksomhedsledere, og svarene er givet af et konsulentfirma i Chicago, som siden 1943 har givet sig af med at vejlede virksomhedsledere i personaleproblemer og andre spørgsmål af personlig art. Konsulentfirmaets indehaver erhvervede i 1934 den filosofiske doktorgrad ved universitetet i Wien og har senere drevet studier i Chicago. Han står selv som samlingens redaktør og finder det i et forord nødvendigt at forsikre læseren om, at han repræsenterer et seriøst firma, som i årenes løb har erhvervet en viden og en er-

faring, der går langt ud over hvad den enkelte virksomheds leder eller personalechef har mulighed for gennem et langt liv. Med sådanne forudsætninger, mener McMurry, ville andre have skrevet en lærebog om dynamisk virksomhedsledelse og personaleadministration. Men sådan er han ikke. I hvert fald ikke endnu. Foreløbig ønsker han med denne bog at fremstille problemerne, så enhver kan fatte dem.

Bogen er let læsning, og McMurry anbefaler den selv som velegnet middel til at forkorte ledige stunder med. En kort gengivelse af nogle af de 89 „sager“ kan give et ganske godt begreb om spørgsmålenes og svarenes art. Først er der en direktør, som ikke aner, hvad han skal stille op med sin stjernesælger, der har fået for vane at køre rundt i en flot Jaguar og aflægge besøg i natklubber. McMurry fortæller ham, at han bare skal lade manden fornøje sig, så længe der ikke af den grund går splinter af firmaet. Så er der underdirektøren, som finder sin direktørs senilitet uudholdelig. Han får tre råd: 1) Vent på at ligvognen henter den gamle, 2) vask hænderne og søg et andet job og 3) klag til selskabets ejere. En direktørs kone sidder i kraft af arv og særeje på 51 % af aktiekapitalen, og hun generer sin mand på bestyrelsesmøderne. Manden får det råd at tage sig noget mere af sin kone! En anden direktør forstår ikke, at det kniber med at få svar, når han skriver til andre firmaer og udbeder sig oplysninger om folk, der har søgt stillinger hos ham og refereret til de pågældende firmaer. McMurry råder direktøren til at bruge telefonen og notere oplysningerne på et i forvejen udarbejdet skema. En underdirektør har efter fabrikantens død fået en rival til den direktørstol, der er blevet ledig. Heldigvis er manden ugift og bor i nærheden af fabrikantenken, og hun har nogle gange gerne ladet ham hjælpe sig med græsplæneslåning. McMurry øjner strax løs-

ningen: Byt sværdet med slåmaskinen! Enken har jo en nydelig rede parat, og da vil han også på fabrikken have sejr vundet. Et ganske kort spørgsmål lyder: Hvordan lærer man en ung forretningsmand at træffe hurtige og kloge beslutninger. Det lærer man ham slet ikke, siger McMurry, for det lærte den unge mand – eller han lærte det ikke – da han som dreng skulle beslutte, om han skulle købe en vandpistol eller en drage for sine sparepenge!

Bogen er fra McMurrys side ment alvorligt, og den ville for så vidt også være det, hvis man skulle identificere spørgergruppen med amerikansk erhvervslivs ledere. Men det skal man heldigvis ikke. Man får tværtimod af spørgsmålene delvis bekræftet den mistanke, at McMurry har fundet sig et godt marked med en klientkreds, der for en stor del består af folk, hvis forudsætninger for at kunne lede deres virksomheder ikke er særligt udtalte. Derfor må han nødvendigvis så ofte korrigere sine klienters opfattelse, og så er det jo oplagt, at bogen kan præsenteres som usædvanlig og dristig.

Der er ingen grund til at tro, at McMurry er nogen grov fidusmager. Han er tydeligvis ikke uden kendskab til psykologi og sociologi, og han bekender sig flere steder til organisationslærens metoder. Men det er ham magtpåliggende at få fremhævet forskellen mellem hans firma og andre organisationsfirmaer. Det gør han ved at sige, at hans problemløsninger i reglen ikke er i overensstemmelse med de gældende teorier om forretnings- og personaleadministration. Lærebøgers regler om virksomheders organisationsmæssige opbygning er ham en pestilens. Han foretrækker individuelle „mønstre“, der tager skyldigt hensyn til bestående forhold og navnlig magt- og kompetencefordeling. Han skal ikke have noget af at lægge sig alvorligt ud med magthavere! Hans forherligelse af autokrati og næsegruse beundring for solkonger kombinerer

han med åbenlys foragt for demokratisk virksomhedsledelse, velfærdsforanstaltninger og pensionsordninger. Jo, han ved skam, hvordan man leder en virksomhed! Han er ikke som de andre, der kun har lært om disse ting af det der „står i bøgerne“ og derfor hager sig fast i skemaer og diagrammer, der aldrig helt kan passe til den enkelte virksomhed. Ikke ét sted i bogen får man fornemmelsen af, at han inderst inde skammer sig.

Forstander, cand. jur. Knud Bruun-Rasmussen har i et forord givet bogen pæne ord med på vejen. Det må siges at være usædvanligt venligt af ham.

*Børge G. Johansen.*

**David C. McClelland:** *The Achieving Society*, D. Van Nostrand Co. Inc., Princeton, N. J., 1961. — 438 sider samt appendixes.

Denne bog er resultatet af mange års studier i Behavioral Sciences for Ford Foundation. Forfatteren påviser, at økonomisk vækst i et samfund er afhængig af niveauet af Need for Achievement Motivation i befolkningen i det pågældende samfund. Et psykoanalytisk kodningssystem er anvendt ved en gennemgang af verdens velstående — og dermed indflydelsesrige — nationer op gennem historien fra det græske riges storhedstid til den nuværende økonomiske magtfordeling.

McClelland hævder, at det ikke er selve økonomien, der har skabt de forskellige samfunds store epoker, men at det er de psykologiske motivationer i befolkningen, der har haft økonomisk vækst som resultat. Derfor er konklusionen på basis af en del cross-cultural studier, at man gennem opdragelsen og uddannelsen af de kommende generationer kan indpode Need for Achievement Motivation og derved skabe økonomisk vækst.

Forfatteren underbygger sine teorier på grundlag af psykoanalysen, og bogen er bl. a. derfor værdifuld for motivationsanalysen, især fordi den belyser så mange

økonomiske forhold fra en utraditionel synsvinkel, selv om man som økonom måske kan nære en smule tvivl med hensyn til enkelte af bevisernes reelle værdi. Iøvrigt har bogen betydning som et svar på Galbraith's „The Affluent Society“.

„The Achieving Society“ er utvivlsomt et værk, der med vægt kan indgå i debatten om psykologiens betydning som grænsevidenskab til økonomien.

*Karsten Blom.*

**H. W. Auburn (ed):** *Comparative Banking in Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Italy, Netherlands, Norway, Portugal, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, United Kingdom, U. S. A., The U. S. S. R., Waterlow, 1960.*

Dette arbejde, der udgives af Manufacturers Trust Company of New York's tidligere Londonrepræsentant, tilstræber en sammenligning af bankvæsenet i U. S. A., U. S. S. R., 15 vesteuropæiske lande samt Tyrkiet.

I hvert land behandles bankernes lov-mæssige status, fialsystemer, forbindelser til centralbank etc. — og resultatet fremtræder som et særdeles læseværdigt og oplysende lille skrift. Der er mange lighedspunkter med Lars-Erik Thunholms bog: *Bankvæsenet i utlandet fra 1955*, men oplysningerne er naturligvis mere aktuelle og tillige også i det store og hele mere klare og koncise.

Særlig anerkendelse tilkommer udgiveren for bogens appendix, hvor de vigtigste oplysninger om de nævnte landes centralbanker, deres institutionelle forhold, kassereservebestemmelser m. m. er fremstillet særdeles overskueligt og systematisk.

*Bent Gram Mikkelsen.*

**Management International.** Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden. 4 årlige numre, ca. 80 d. kr.