

Virksomhed og samfund

– Nye vilkår for udøvelse af ledelse og civiløkonomers fremtidige rolle

Af Louis Printz*)

Resumé

- 1. Hvor står erhvervslivet i dag?*
- 2. Hvad er årsagen til den nuværende situation?*
- 3. I hvilken retning bevæger udviklingen sig?*
- 4. Hvad er civiløkonomens rolle i fremtidens erhvervsvirksomhed.*
- 5. FDC's ændrede rolle.*

1. Hvor står erhvervslivet i dag?

Hovedparten af dansk erhvervsliv befinder sig i en brydningsperiode, hvor der stilles store krav til fleksibiliteten i virksomhedens grundliggende strukturelementer. Til forskel fra den tekniske fleksibilitet, der tilvejebringes gennem rationaliseringsforanstaltninger, er den strukturelle fleksibilitet betinget af et innovativt udviklingsforløb med karakter af en søge-lære-proces.

*) Professor, lic. merc., Handelshøjskolen i Århus.

Afhængig af virksomhedens strukturelle tilpasningsevne vil grundliggende ændringer i erhvervsbetingelserne kunne opfattes som henholdsvis udfordring og trussel.

Som eksempler på betydningsfulde ændringer i erhvervsbetingelserne kan i tilfældig rækkefølge nævnes forhold som stigende politisk bevidsthed i de ikke-industrialiserede lande, stigende inflation og deraf følgende inflationsbekæmpelse, disharmoni mellem den sociale/kulturelle udvikling og den tekniske/økonomiske udvikling, krise i de internationale valutasystemer, øget magt til nationale og internationale interesseorganisationer, nye levevaner og værdinormer, krise i de traditionelle samfundssystemer (demokratiets krise) m.v.

Med baggrund i ovennævnte forhold kan dansk erhvervsliv opdeles på følgende fire kategorier:

1. De sunde virksomheder
2. De overaktive virksomheder
3. De identitetsløse virksomheder
4. De kriseramte virksomheder.

Den sunde virksomhed er umiddelbart i stand til at tilpasse sig de ændrede erhvervs-betingelser.

Den overaktive virksomhed har stærk vækst og tilsyneladende succes på kort sigt, men står i fare for at miste kontrollen med virksomhedens strukturelle udvikling.

Den identitetsløse virksomhed har ofte ingen alvorlige ledelsesproblemer på kort sigt, men føler, at kræfter i samfundsudviklingen på afgørende måde arbejder imod virksomhedens interesser.

Den kriseramte virksomhed har meget begrænset ledelsesmæssig handlemfrihed og er nød til at koncentrere ledelsesindsatsen omkring løsning af helt kortsigtede problemer.

Som det fremgår af oversigten afspejler dansk erhvervslivs nuværende ledelsessituation et meget uklart og ustruktureret billede af en række forskellige virksomheder i meget forskellige situationer.

Det er iøvrigt karakteristisk for sådanne strukturelle brydningsperioder, at erhvervslivet konfronteres med en række ledelsesmæssige dilemmaer som f.eks.:

- virksomheden lægger stor vægt på budgettering og langtidsplanlægning. Dette til trods, bliver efterrationalisering ledelsens vigtigste styringsparameter
- i bestræbelserne på at opnå stabilitet lægges der stor vægt på normal og gennemsnit. Imidlertid viser praksis, at det typiske er undtagelsen
- virksomheden opfatter udefra kommende faktorer som det mest centrale ledelsesproblem. En nærmere analyse viser imidlertid, at det er interne faktorer som primært er årsag til problemet.
»Virksomheden står skildvagt for sin egen udvikling«
- en given ændring i samfundets erhvervsbetingelser opfattes på samme tidspunkt af virksomheder inden for samme branche som henholdsvis trussel og gunstig udfordring
- en handling eller beslutning som på kort sigt er en indlysende fordel, er på længere sigt en indlysende ulempe og omvendt
- i forhold til den eksisterende situation kan virksomheden opnå fordele både ved vækst og indskrænkning.
»Man befinder sig mellem to stole«
- en ønskelig nyudvikling forudsætter afvikling af gamle aktiviteter. Imidlertid har virksomheden ikke råd til afvikling før nyudviklingen er gennemført
- virksomheden har samtidig behov for en vis grad af stabilitet og forandring. Ønskede stabilitetsfremmende faktorer viser sig imidlertid at være hæmmende for ønskede forandringsfremmende faktorer.

2. Hvad er årsagen til den nuværende situation?

Årsagen til erhvervslivets nuværende ledelsesproblemer skal søges dels i de tidligere omtalte ændrede erhvervsbetingelser og dels i de samfunds- og virksomhedssystemer som er udviklet i perioden efter 2. verdenskrig.

I efterkrigsperioden frem til slutningen af 1960'erne har samfundet og dermed virksomhedernes erhvervsbetingelser været præget af en almen accepteret målsætning om øget materiel velstand og et relativt stabilt og forudsigeligt udviklingsmønster.

De styringssystemer, der under disse betingelser, har vist sig mest hensigtsmæssige til løsning af ledelsesopgaven lægger vægt på forhold som udvidet anvendelse af tekniske hjælpemidler og specialister, entydige ansvars- og kompetenceforhold, hierarkiske organisationsforme, centraliserede og integrerede ledelsesfunktioner, regelbundne og rutineprægede arbejdsfunktioner m.v.

I en konfrontation med kravet om øget strukturel fleksibilitet vil tilstedeværelse af stabilitetssøgende styringssystemer nødvendigvis give årsag til alvorlige ledelsesproblemer af den type som er omtalt i det foregående.

Indbygget i den generelle samfundsudvikling er der en række »kræfter«, som på tværs af de her nævnte forhold dominerer de betingelser hvorunder ledelsesfunktionen udøves.

Kræfternes virkemåde har karakter af en søge-lære-proces og fremtræder i tidscykler med forskellig styrke og retning.

Da de konfliktsituationer der opstår ved mødet mellem modsatrettede kræfter ikke lader sig samordne i en bestemt løsningstilstand en gang for alle, må virksomhedsledelsesfunktionen udøves under betingelser, hvor man til stadighed afbalancerer forskellige udviklingstendensers fordele og ulemper, muligheder og begrænsninger m.v.

Omstående oversigt viser eksempler på nøglebegreber i den erhvervs- og samfundspolitiske debat, som indeholder konfliktmuligheder. Det bemærkes, at såvel nøglebegreber som konfliktelementer er stærkt overlappende og svære at adskille i praksis.

En ensidig vægtning af de kræfter som er indeholdt i et eller flere konfliktelementer fører nødvendigvis til uacceptable ledelsessituationer og vil på et eller andet tidspunkt udløse en modreaktion (evolution eller revolution).

Eksempelvis vil en ensidig vægtning af nærdemokrati kunne føre til »egoisme«, fjerndemokrati til »totalitet«, centralisering til »bureaukrati«, stabilitet til »stagnation«, mekanisk org. til »fremmedgørelse« m.v.

Nøglebegreb:	Konfliktelementer:
Demokrati	Nærdemokrati Fjerndemokrati
Integration	Decentralisering Centralisering
Udvikling	Forandring Stabilitet
Etik	Følelse Logik
Organisationsform	Organisk Mekanisk
Effektivitet	Innovation Rationalisering

Det er ledelsens vigtigste opgave at kunne leve med og operere på ovennævnte konflikt- og balanceelementer.

I en periode med grundlæggende ændringer i erhvervsbetingelserne opstår der naturligvis særlige problemer med håndtering af balanceelementerne.

Det er i særlig grad disse problemer der vil præge erhvervslivets ledelsesproblematik i de kommende år.

3. I hvilken retning bevæger udviklingen sig?

Som fremhævet vil udviklingen på ledelsesområdet i højere grad end hidtil være bestemt af den enkelte erhvervsvirksomheds særlige betingelser.

Imidlertid er der en række forhold af generel karakter, som i udpræget grad vil præge udviklingen for erhvervslivet som helhed.

I det følgende er der kort angivet eksempler på sådanne forhold, og de konfrontationer med de nuværende ledelsessystemer som udviklingen kan forventes at give anledning til.

På det styringsmæssige område står erhvervslivet over for en revision af det værdigrundlag, som ligger bag ved udformning og anvendelse af eksisterende kvantitative metoder og ledelsesværktøjer.

Revisionsarbejdet er af kvalitativ karakter, og vil tage udgangspunkt i en afklaring af begreberne, idégrundlag, målsætning, politikker, m.v. Der må forventes en betydelig politisering i afklaringsarbejdet og resultaterne vil give anledning til en *første konfrontation* med de nuværende kvantitative metoder og de personer der har udviklet dem.

En videre udvikling og detaljering af kvantitative metoder på det eksisterende værdigrundlag er ikke hensigtsmæssig og vil kunne forstærke konfrontationen.

De ændrede erhvervsbetingelser gør det nødvendigt at vurdere dansk erhvervsliv i en større international sammenhæng. Dansk erhvervsliv har hidtil kun i begrænset omfang haft kendskab til kulturelle, politiske og sociale forhold i de lande man har samhandel med. Tilpasning af erhvervslivets målsætning og aktivitetsområde til en ny international arbejdsdeling vil give anledning til en *anden konfrontation* med de nuværende ledelsessystemer.

Fra en situation, hvor ledelsesproblemerne inden for den private og offentlige sektor i al væsentlig grad er blevet løst separat af den enkelte sektor, har samfundet udviklet sig i en retning, hvor erhverv og samfund er blevet stadig mere integrerede.

En nødvendig koordinering af de to sektors planlægning og styring vil give anledning til en *trede konfrontation* med de nuværende styringsystemer.

Den samfunds- og erhvervspolitiske ledelse hviler i dag på helt forskellige ledelsesfilosofier med dertil svarende videnskabelig baggrund, traditioner, begrebsdannelser, metoder, teknikker m.v.

På det organisatoriske område er der tydelige tegn på, at den offentlige sektor med hensyn til valg af ledelsesformer er 3-5 år bagefter den private sektor. Hvor den private sektor i øjeblikket søger over i decentrale styringsformer søger den offentlige sektor eksempelvis over i centraliserede styringsformer.

På lidt længere sigt vil erhvervs- og samfundsstyringens betingelser og udformning være bestemt af energiforsyningsmulighederne. Det helt afgørende spørgsmål er her, om vi bevæger os i retning af et høj- eller lavenergisamfund?

En forbedring af erhvervslivets innovationsevne og strukturelle fleksibilitet nødvendiggør en mere hensigtsmæssig anvendelse af den menneskelige arbejdskraft og giver anledning til en *fjerde konfrontation* med de nuværende ledelsessystemer.

Samfundets høje kommunikations- og uddannelsesniveau gør det både nødvendigt og muligt at ændre dansk erhvervslivs ledelses- og organisationsformer i en retning, hvorefter den enkelte medarbejder får større indflydelse på egen arbejdssituation og virksomhedens samlede ledelsesfunktioner.

En næsten konstant stigning i erhvervslivets- og samfundets aktivitetsniveau i perioden efter 2. verdenskrig og frem til slutningen af 1960'erne har bevirket, at op- og udbygning af administrative og tekniske systemer er blevet reglen, medens afvikling af systemer er blevet undtagelsen.

Kravet om strukturelle omlægninger vil på en sådan baggrund let blive opfattet som kriseforanstaltninger med deraf følgende forsvarsaktioner og give anledning til en *femte konfrontation* med de nuværende ledelsessystemer.

På virksomhedsplan vil udviklingen som tidligere nævnt være afhængig af den enkelte virksomheds særlige forhold.

Som følge af de forventede, hyppige ændringer i fremtidens erhvervsbetingelser vil der i stigende grad blive stillet krav om individualisering af den enkelte virksomheds udviklingsforløb.

Dette indebærer blandt andet, at virksomhedens valg af ledelsesform og -værktøjer er bestemt primært af den situation, som virksomheden befinder sig i og kun sekundært af andre virksomheders løsninger og erfaringer. Hvad der er velegnet for en virksomhed i en given situation, kan således udmærket være uegnet for en anden virksomhed eller samme virksomhed i en anden situation.

Dette forhold nødvendiggør, at løsningen af virksomhedens strukturelle udviklingsproblem indledes med en afklaring af virksomhedens nuværende situation med særlig fremhævelse af særprægede situationselementer.

Svaret på spørgsmålet om, »i hvilke retninger ønsker virksomheden at udvikle sig?» giver ledelsen et indtryk af de eksterne udfordringer som virksomheden står over for. Tilsvarende giver svaret på spørgsmålet om »hvor befinder virksomheden sig i dag?» et indtryk af de interne udfordringer som virksomheden står over for.

Der er omkring de to begreber »strategisk planlægning«^{*)} og »organisationsudvikling«^{*)} i de senere år udviklet en række teorier, metoder og teknikker for løsning af den problemstilling der er indeholdt i besvarelsen af henholdsvis første og andet spørgsmål.

I forsøg på at katalogisere forskellige ledelsesteorier og tilsvarende værktøjer, kan det, på tværs af ovennævnte to begreber være hensigtsmæssigt at skelne mellem begreberne ^{*)}»organisk« og ^{*)}»mekanisk«. Set ud fra en praktisk synsvinkel er de to begreber interessante for det første fordi de ikke udelukker hinanden og normalt optræder i kombination, for det andet fordi de som følge af deres forskellig natur både kan modarbejde og supplere hinanden og for det tredje fordi valget mellem dem er helt afhængig af den enkelte virksomheds særlige forhold.

Da virksomhedens indre strukturelle opbygning i høj grad er en funktion af omgivelserne, vil valget mellem organisk og mekanisk prægede ledelsesværktøjer være bestemt af den organisationsstruktur og ledelsesform der dominerer det markedsområde (»niche«) som virksomheden henvender sig til.

Markedsområder med hyppige forandringer vil erfaringsmæssigt være domineret af erhvervsbetingelser der virker tiltrækkende for organiske ledelses- og organisationsformer, medens markedsområder med relativt stabile erhvervsbetingelser modsat virker tiltrækkende for mekaniske ledelses- og organisationsformer. Det er karakteristisk, at de samlede erhvervsbetingelser på nationalt og internationalt plan til stadighed vil frembyde såvel stabile som forandrelige erhvervsbetingelser.

Imidlertid vil de områder inden for hvilke de forskellige typer erhvervsbetingelser er gældende til stadighed være genstand for forandringer og derved stille krav til de involverede virksomheders strukturelle fleksibilitet.

^{*)} Det teoretiske indhold i begrebet er indgående behandlet i litteraturen, hvortil interesserede henvises jvf. ovenstående litteraturoversigt.

Ligeledes vil der til stadighed være en række grænseområder, hvor de to typer erhvervsbetingelser fremtræder med næsten lige stor dominans. Disse områder giver særlige problemer med opretholdelse af den nødvendige balance i virksomhedens indre strukturelle opbygning.

Som det fremgår af betegnelsen er de mekaniske ledelses- og organisationsformer kort fortalt domineret af ønsket om at opnå de styringsmæssige fordele som et mekanisk opbygget system frembyder i form af entydig funktionsmåde. I praksis indebærer den mekaniske lederholdning en styrkelse af den formelle organisation gennem f.eks. entydig kompetence- og ansvarsfordeling, udarbejdelse og håndhævelse af stillingsbeskrivelser, specialisering af forskellige ledelsesfunktioner og vægtning af formelle beslutninger som aktivitetsgangsætter frem for motivation, medindflydelse og medarbejderindsigt.

Modsat er de organiske ledelses- og organisationsformer domineret af ønsket om at opnå de styringsmæssige fordele som et organisk opbygget system frembyder i form af stor innovation og tilpasningsevne. I praksis indebærer den organiske lederholdning en styrkelse af den uformelle organisation frem for den formelle, uformel opgaveløsning fremfor formel beslutningstagen, motivation og personlig udvikling af medarbejdere frem for formelle krav om effektivitet og operationalitet m.v. Som nævnt vil de to ledelses- og organisationsformer i praksis altid optræde samtidig i et eller andet blandingsforhold.

Det der har betydning for løsning af ledelsesopgaver er derfor »magtforholdet« mellem udøvelsen af de to holdninger. En dominans af f.eks. den mekanisk ledelsesform indebærer således, at balancen mellem de i flere henseender modsat virkende ledelsesprincipper oprettholdes under betingelser, hvor den organiske ledelsesform er underkastet den mekaniske ledelsesform og fremtræder som en slags nødvendig men egentlig uønsket modvægt. Det modsatte forhold gælder i tilfælde hvor den organiske ledelsesform er dominerende.

Med opdelingen på de fire begreber »strategisk planlægning«, »organisationsudvikling«, »mekanisk ledelsesform« og »organisk ledelsesform« er der jvf. nedenstående skema tilvejebragt et katalogiseringssystem for adskillelse og hovedkategorisering af de forskellige ledelsesteorier, -metoder og -teknikker som i særlig grad vil præge erhvervslivets ledelsessystemer i de kommende år.

	MEKANISK (M)	ORGANISK (O)
Strategisk planlægning (SP)	Kategori 1 SP/M	Kategori 3 SP/O
Organisationsudvikling (OU)	Kategori 2 OU/M	Kategori 4 OU/O

Katalogiseringsystemets indhold skal forstås på den måde, at f.eks. skemaets kategori 1 (SP/M) omfatter ledelsværktøjer som er egnede til at styre virksomhedens eksterne relationer under mekanisk dominerede erhvervsbetingelser. Tilsvarende omfatter f.eks. skemaets kategori 4 (OU/O) ledelsværktøjer der er egnet til at styre virksomhedens interne relationer under organisk dominerede erhvervsbetingelser.

Det vil bringe for vidt at foretage en nærmere beskrivelse af de enkelte kategoriers særpræg, begrænsninger og muligheder. Blot skal det fremhæves, for det første, at udviklingen af egnede ledelsværktøjer for de enkelte kategorier ikke er tilendebragt og i flere henseender endnu ikke påbegyndt, for det andet, at de nødvendige nyudviklinger stiller betydelige krav om ændring af eksisterende ledelsværktøjer og for det tredje, at en hensigtsmæssig anvendelse af de nye ledelsværktøjer (salg af værktøjstyper, tidspunkt, docering m.v.) i højere grad end tidligere forudsætter dybtgående diagnostiseringsarbejde.

4. Hvad er civiløkonomens rolle i fremtidens erhvervsvirksomhed?

Som tidligere omtalt har dansk erhvervsliv i perioden efter 2. verdenskrig gennemløbet en række ledelsesmæssige udviklingstrin i bestræbelserne på at udvikle samfundet til et højere materielt niveau.

Udviklingsforløbet kan i flere henseender betrages som en søge-lære-proces, hvor perioder med nye aktiviteter og holdninger bliver afløst af perioder med kritisk vurdering af opnåede resultater og konsekvenser, efterfulgt af nye aktiviteter osv.

Som en integreret del af erhvervslivets ledelsessystemer er civiløkonomens rolle underkastet søge-lære-processens forudsætninger og konsekvenser.

Om de udfordringer som civiløkonomen sammen med forskellige andre faggrupper (jurister, ingeniører m.v.) herved stilles over for fører til succes eller fiasko, er i høj grad bestemt af de pågældende enkelte personers og uddannelsesområders evne til omstilling og fornyelse.

For en generel betragtning kan man konstatere, at civiløkonomen i det store hele har haft succes med udviklingen frem til i dag.

Et tilbageblik på den hidtidige udvikling viser, at civiløkonomens faglige baggrund indtil midten af 1950'erne i hovedsagen var baseret på viden om rationelle økonomiske modeller.

Rollen blev typisk udført fra en stabs- eller stabslignende funktionsplacering og bestod i at udarbejde værdineutrale oplæg til besluttende organer og enkeltpersoner i linieorganisationen.

Rollen indebar således, at civiløkonomen optrådte som specialist («værktøjsbruger») uden ansvar og kompetence i forhold til resultater og konsekvenser af de beslutninger, som han var med til at påvirke.

Fra midten af 1950'erne ændres civiløkonomens rolle og arbejdsbetingelser, dels af påvirkningen fra det adfærdsteoretiske område og dels af kravet om øget integration i ledelsens beslutningsgrundlag. Adfærdsvidenskabernes menneskemodeller blev i hovedsagen indpasset i civiløkonomens modelopfattelse ud fra en mekanistisk grundholdning, hvorefter den menneskelige faktor betragtes som et forstyrrende, men nødvendigt element i et samlet, integreret ledelsessystem.

Kravet om øget integration i beslutningsgrundlaget blev styrket af den teknologiske udvikling (specielt på EDB-området), og resulterede i en omfattende udbygning og detaljering af civiløkonomernes modelopfattelse, ud fra ønsket om at inddrage flest mulige relevante faktorer i beregningsarbejdet.

Stigende specialisering af ledelsesfunktionerne medførte, at civiløkonomens rolle blev udført fra forskellige specialistfunktioner i virksomhedens formelle organisationsstruktur f.eks. i rollerne som økonomi-

chef, planlægningschef, direktionssekretær, personalechef, EDB-chef, marketingchef m.v. Anvendelsen af operationsanalytiske værktøjer for konsekvensvurdering, simulation, planopfølgning m.v. medfører at civiløkonomen blev inddraget i linieorganisationens formelle ansvars- og kompetencesystem og ikke mere kunne bevare status som værdi-neutral.

Et stigende antal civiløkonomer med ambitioner og lederegenskaber blev inddraget direkte i linieorganisationen på højeste ledelsesniveau (f.eks. som administrerende direktør).

Som nævnt i det foregående blev dansk erhvervsliv fra slutningen af 1960'erne konfronteret med virkningerne af en række betydningsfulde ændringer i erhvervsbetingelserne. Som en integreret del af erhvervslivets styringssystemer er civiløkonomens rolle direkte involveret i erhvervslivets strukturelle omlægningsprocesser.

Civiløkonomens rolle er her dobbeltsidig og til dels modsigende, idet han på den ene side som respondent for de eksisterende ledelsessystemer repræsenterer en stabilitets- og forsvarssøgende position, og på den anden side som respondent for nye fremadrettede ledelsesteorier repræsenterer en forandrings- og angrebsøgende position.

Evnen til at håndtere denne balanceproblematik er af stor betydning for civiløkonomens fremtidige rolle.

Civiløkonomens rolle i fremtidens erhvervsvirksomhed vil således i udpræget grad være bestemt af den problemstilling som er behandlet i foranstående afsnit 3.

På denne baggrund skal der i det følgende fremdrages en række forhold som med stor sandsynlighed vil præge civiløkonomens erhvervsudøvelse i den nærmeste fremtid.

Civiløkonomen bør kunne samarbejde med og formidle samarbejde mellem alle funktioner på ledelsesområdet.

Det er derfor vigtigt at han har et ajourført kendskab til andre funktionsspecialers faglige baggrund og udviklingstendenser.

Jo længere en person har fungeret snævert i et bestemt fagspeciale, jo vigtigere og vanskeligere er det at foretage en sådan »afspecialisering«. En løsning af problemet vil eksempelvis kunne medføre, at salgsspecialisten går på indkøbskursus medens indkøbsspecialisten går på salgskursus.

Civiløkonomen bør til stadighed være bekendt med de teoretiske og praktiske udviklingstendenser som finder sted inden for eget fagområde.

Som det fremgår af det foregående, er civiløkonomens fagområde undergået betydelige strukturelle ændringer i de seneste 10 år, og der er herved skabt et stort og voksende behov for efteruddannelse.

I den her anvendte betydning omfatter efteruddannelsesbegrebet såvel eksternt og intern uddannelse, som den uddannelse og personlige udvikling, der under gunstige forhold finder sted i jobbet.

Problemet størrelse er naturligvis afhængig af den enkelte persons og virksomheds særlige forhold.

Jo mere specialiseret uddannelsesmæssig baggrund og stillingsindhold, jo større er behovet for efteruddannelse.

Civiløkonomen står på samme måde som andre faggrupper inden for ledelsesområdet over for at skulle ændre stillingsindhold og karrieremønstre. Ud over at varetage et/flere fagspecialer inden for det erhvervsøkonomiske fagområde vil civiløkonomen have gode muligheder for at varetage nogle centrale formidlings- og koordineringsopgaver. Den formelle placering i organisationsstrukturen og stillingsindholdet vil derfor i højere grad end hidtil være præget af forhold som ad-hoch-ansættelse, teamarbejde og jobrotation.

For at kunne fungere under sådanne nye ledelsesformer («New Management») må civiløkonomen nødvendigvis have en afbalanceret forståelse for konfliktelementerne i det organiske og mekaniske ledelsystem.

Civiløkonomen står over for, i højere grad end hidtil, at skulle kunne fungere på internationalt plan.

De virksomheder som i særlig grad har brug for civiløkonomens arbejdskraft er i disse år i gang med at omlægge organisationsstruktur og arbejdsopgaver til det internationale marked og vil naturligt stille krav om, at civiløkonomen har den nødvendige faglige baggrund og personlige interesse for at deltage aktivt i dette arbejde.

Deltagelsen i et internationalt samarbejde forudsætter, udover faglig baggrund, sprogkundskaber, kulturel indlevelsessevne og forståelse for nye samarbejdsformer og -partnere.

Et aktivt rejseliv vil i udpræget grad påvirke de eksisterende relationer mellem job og familie.

Civiløkonomen må ved udøvelse af jobbet have forståelse for forskellige erhvervsaktiviteters indpasning i en større samfundspolitisk sammenhæng.

En politisk bevidstgørelse af det erhvervsøkonomiske fagområde er en vigtig udfordring for den enkelte person, faggruppe og bagved liggende uddannelsessystem.

Civiløkonomen må være indstillet på at få tillagt øget ansvar i en stadig yngre alder, dels som følge af en generel tendens til at vælge unge ledere og dels som følge af erhvervslivets ønske om at ansætte medarbejdere med en ajourført faglig baggrund. En sådan udvikling stiller store krav til civiløkonomens personlige egenskaber og modenhed.

Endvidere kan udviklingen blive årsag til alvorlige interessekonflikter mellem yngre og ældre civiløkonomer.

Civiløkonomen vil i fremtiden i stigende grad være af hunkøn med deraf følgende konsekvenser for de nuværende mandsdominerede arbejdsdelingssystemer, samarbejdsformer, karriereforløb, familiemønstre, aflønningssystemer m.v.

Meget tyder på, at den kvindelige arbejdsleder fra naturens hånd repræsenterer andre værdinormer og holdninger til ledelsesbegrebet end den mandlige kollega.

Civiløkonomen vil i stigende grad få ansættelse i relativ små virksomheder og virksomhedsenheder.

I bestræbelserne på at opbygge et kompetenceniveau der muliggør konkurrenceevne på internationalt plan vil en stadig større del af dansk erhvervsliv få behov for og råd til ansættelse af civiløkonomer. Ansættelse i en lille virksomhed vil på den ene side stille store krav til civiløkonomens indlevelsesevne og samarbejdsevne, og på den anden side være et middel til at udvikle og uddanne fremtidens topledere.

Civiløkonomens forening (FDC) står i lighed med det enkelte medlem over for en betydelig udfordring i bestræbelserne på at opnå en hensigtsmæssig placering af det erhvervsøkonomiske fagområde i fremtidens erhvervsstruktur.

Der er i det følgende afslutningsvis fremhævet nogle forhold som i den her behandlede sammenhæng vil præge diskussionerne omkring FDC's fremtidige virke.

5. FDC's ændrede rolle

FDC står i lighed med andre faglige organisationer over for at skulle tilpasse den organisatoriske struktur til fremtidens erhvervsvilkår.

I perioder med arbejdsløshed og reallønnedgang står alle faglige organisationer i fare for at blive omdannet til kamporganer, der ensidigt lægger vægt på forsvarsaktiviteter.

Forsøg på at ensrette eller monopolisere civiløkonomens fremtidige rolle vil være en katastrofe for det erhvervsøkonomiske fagområde i almindelighed og fremtidens civiløkonom i særdeleshed.

En løsning af de mange nye opgaver som er indeholdt i de følgende punkter forudsætter i sig selv en ændret organisationsstruktur.

FDC bør lære af de fejl, som andre organisationer har gjort i de seneste år.

FDC bør på en hensigtsmæssig måde kunne afspejle og håndtere de interesse modsætninger, som på en naturlig måde er indeholdt i medlemskreds og arbejdsområde. Det er i den forbindelse vigtigt med en afklaring af hvilke aktiviteter, holdninger og værdinormer der bør være gældende for henholdsvis fællesskabet og de enkelte interessegrupper. På tilsvarende måde er det nødvendigt at få afklaret balanceproblematikken i forholdet mellem stabilitetsfremmende og udviklingsfremmende aktiviteter.

FDC bør i stigende grad medvirke til strukturelle omlægninger og nyskabelser på det erhvervsøkonomiske grund- og efteruddannelsesområde. I forbindelse med udviklingen af en ny uddannelsespolitik vil FDC skulle tage stilling til forhold som det tværfaglige aspekt i de erhvervsøkonomiske grunduddannelser, integration mellem erhvervsøkonomiske og erhvervsproglige uddannelser, adgang til livslang uddannelse, uddannelses tilbud på tværs af læreranstalter og fagområder, overgang til nye fleksible aflønnings- og ansættelsesformer m.v.

På grunduddannelsesområdet står specielt HD-studierne og revisionsstudiet overfor kravet om strukturelle ændringer.

FDC bør på en mere aktiv måde tage del i den erhvervsøkonomiske forskning. Det vil her være nødvendigt at tage stilling til forhold som igangsætning af forsknings- og forsøgsprojekter, indsamling af forsøgs- og forskningsresultater, offentlig- og nyttiggørelse af erfaringsmateriale, aktivering af erhvervslivets ledere i den samfundspolitiske forskningsdebat, udbygning af samarbejdet mellem erhvervsliv og forskningssituationer m.v.

FDC bør i de nærmeste år gøre en særlig indsats for at få placeret det erhvervsøkonomiske fagområde og rollemønster i en større international sammenhæng.

En løsning af denne vigtige opgave forudsætter en samtidig koordineret indsats på mange forskellige områder med direkte påvirkning af enkeltpersoner, familier, erhvervsvirksomheder, offentlige myndigheder, politikere, uddannelsesinstitutioner m.v.