

Da Alfred smækkede med døren

Irmas Alfred Josefsen kan ikke se sig selv som en del af Cooporganisationen i Albertslund. Det handler om at kunne træffe beslutninger ud fra menneskelige hensyn, siger han og går efter 13 års succes.

STIG ANDERSEN

Nogle gange gungrer det mere end andre gange. Blandt andet når chefen for Irmabutikkerne gennem de seneste 13 år, Alfred Josefsen, med skabet fyldt af hædersbevisninger for ansvarlighed, en god arbejdsplads og et godt lederskab, smækker med døren og siger farvel til sit »ønskejob«. Trods en klar udmelding om, at han hverken havde planer eller ambitioner om at forlade Irma.

I hvert fald lige indtil 21. februar i år.

Hvad skete der?

»Den dag blev jeg præsenteret for en beslutning i Coopkoncernen, som ejer Irma, om, at Irmahovedsædet i Rødovre skulle nedlægges og være en del af Coophovedsædet i Albertslund. Det er dramatisk, for Irma har i sin 125-årige historie altid haft sit eget 'hovedsæde', de sidste 50 år i Rødovre. Og det er en beslutning, som går helt på tværs af mine inderste ledelsesmæssige og personlige ambitioner. Jeg synes stadigvæk, der er mange gode ting at gøre i Irma, men for mig blev den beslutning en 'showstopper', siger Alfred Josefsen.

Set udefra ligner det krukkeri, at du siger et job op, som du er glad for og stolt over, blot fordi du bliver bedt om at flytte fra Rødovre til Albertslund. Det kan ikke være hele grunden?

»Beslutningen vil betyde en helt ny måde at lede Irma på. Den måde, jeg har gjort det på, har været bygget op omkring personlighed, selvstændighed og korte kommando- og beslutningsveje. Hvilket har kunnet lade sig gøre, fordi vi ikke har været større og har haft overblik over det hele. Kunder, leverandører, butikker og så videre. Vi har i Irma bygget et 'samfund' op, hvor vi kan agere hurtigt, og hvor der er sindssygt meget fokus på mennesker«.

Det handler altså alene om, at du er blevet bedt om at flytte Irma fra Rødovre til Albertslund?

»Ja. Sådan en beslutning påvirker organisationens psyke og i første omgang min egen. Hvis jeg skal være tæt på det, vil jeg kalde det »de røde butikskæder« - Cooporganisationen med Brugsen, FDB, Fakta og så videre - vil det gå ud over min handlekraft og beslutningskraft«.

»Det vil betyde mindre selvstændighed, og det vil påvirke min stolthed over at være i Irma, som er helt vital for virksomheden. Vi er en stolt og stærk virksomhed. Det kan gå fløjten, og så lider selvværdet og selvtiliden et knæk med det resultat, at jeg bliver mindre skarp og mindre konstant i de ting, jeg foretager mig. Der har altid været indbyrdes konkurrence mellem »de røde« og »de blå« i Cooperdenen. Vi er meget forskellige. Og mister jeg først selv min stolthed, kan det forplante sig til alle Irmas 2.300 medarbejdere«.

Er de lidt tunge at have med at gøre i



FARVEL. Alfred Josefsen vil ikke være med til at flytte Irma-basen fra Rødovre til Albertslund. Vi har i Irma bygget et 'samfund' op, hvor vi kan agere hurtigt, og hvor der er sindssygt meget fokus på mennesker, siger en snart forhen-værende Irmaboss. Foto: Joachim Adrian

Coopledelsen, siden beslutningen om at flytte Irma til Albertslund vil kunne få indflydelse på dine beslutningskraft?

»Jeg vil hellere tale om, hvor fantastisk det har været, at vi i Irma har haft en nærhed, så vi har kunnet træffe hurtige og klare beslutninger. Det har været en årsag til, at tingene er lykkedes i Irma. Vi har en ledelsesmodel, en kultur og en ånd, som er ekstrem stærk. Og jeg forstår ikke, hvorfor det skal sættes på spil«.

Irma duer ikke til stordrift

Hvad er det ved Coop, som du under ingen omstændigheder vil kendes ved?

»Der er mange ting ved Coop, som jeg gerne vil kendes ved. Men jeg oplever også, at Coop driver forretningen ud fra vølumentænkning og stordriftsfordele, og det kan eliminere fordelene ved mindre enheder. Det handler blandt andet om nærheden og de ting, der gør, at der kan træffes beslutninger også ud fra menne-

skelige hensyn, og som har fokus på medarbejdernes gejst, motivation og arbejdsglæde. Coop er så stort et system, at det ryger fløjten, i hvert fald i nogle situationer. Der er simpelthen en forskel på Coop og Irma, når det gælder systemfokus og menneskefokus. Irma er en voldsomt menneskefokuseret organisation. Coop er nok bedre til systemer, end vi er i Irma, men måske også lidt længere væk fra det menneskelige«.

Det er systemtænkningen, du ikke vil kendes ved?

»Hvis jeg skulle være en direkte del af Coop, ville jeg i hvert fald kunne se en ledelsesform for mig, som er bedre end den, vi har i Irma. Og det kan jeg ikke«.

Har intet med krukkeri at gøre

Når det er psyken og stoltheden, du er ramt på, er der så også noget forfængelighed i det, når du nu smækker med døren?

»Nej, slet ikke. Det ville være fuldstæn-

dig sindssygt at lade krukkeri og forfængelighed få indflydelse her, hvor det handler om en virksomhed med en lang historie, med 2.300 medarbejdere og om masser af leverandører og kunder. I den sammenhæng kan jeg garantere, at min forfængelighed ikke betyder noget som helst«.

Hvor meget har du kæmpet for at få beslutningen om flytningen af Irma ændret?



Det ville være fuldstændig sindssygt at lade krukkeri og forfængelighed få indflydelse her Alfred Josefsen

»Da nøjagtig det samme forslag var fremme for et år siden, sloges jeg og fik forhindret, at Irma blev lagt sammen med Coop i Albertslund. Det lykkedes ved at argumentere med alle de ting, som man ikke kan få ind i et regneark, og resultatet blev, at Irma kunne blive i Rød-

ovre. Derfor kom det som et chok for mig, at der nu var besluttet noget andet«.

Har Coop ikke gidet høre på dig?

»Jeg er ikke blevet spurgt. Jeg tror, der i Coop's bestyrelsesmappe ligger en masterplan, som siger, at Irma skal integreres i Albertslundorganisationen. Det ændrer ikke ved, at jeg mener, at beslutningen er udtryk for, at der ikke er forståelse for, hvad der foregår i Irma i Rødovre«.

Har du gjort opmærksom på, at du ville gå, hvis Irma blev flyttet til Albertslund?

»Det var ikke sådan, at jeg truede, men der herskede ikke tvivl om, at beslutningen ville have store personlige konsekvenser for mig i relation til ledelsen af Irma. Men beslutningen 21. februar kunne jeg kun tage til efterretning. I sådan en situation har man to muligheder: At make ret eller rejse«.

Medarbejderne ladt i stikken?

Du er kendt for at nyde stor tillid blandt dine medarbejdere. Lader du ikke dem i stikken ved bare at gå?

»Mange er blevet overrasket og kede af det og sidder tilbage med en følelse af, at Irma nu igen er i en usikker situation. Så er det ikke lidt sølle bare at stikke af?

»Mange har reageret ved at udtrykke respekt for, at jeg drager konsekvensen af noget, som jeg synes er vigtigt. Selvfølgelig gør det ondt på medarbejderne, for de ved ikke, hvad de får, men det gør da også vildt meget ondt i mig. Men jeg ville ikke kunne leve med den beslutning, der er truffet, og alle kan se, at jeg ville gøre vold på mig selv ved at blive. Jeg er kørt over, alle kan regne ud, at her er jeg blevet mast. Og en leder skal have autoritet og gennemslagskraft. Jeg respekterer og accepterer, at en ejer har ret til at tage en sådan beslutning. Men jeg har også retten til at afgøre, om jeg vil være med eller ej«.

Du er 54 år. Hvad skal du lave nu?

»Jeg har to store interesser. Irma og ledelse. Det sidste glæder jeg mig til at engagere mig mere i. Begreber som motivation, gode arbejdspladser og det at udøve ledelse med udgangspunkt i noget mindre hierarkisk og mindre magtbaseret. Jeg føler mig da heller ikke ældre, end at jeg stadigvæk har ambitioner om en runde mere i manegen på lederniveau. Men jeg har ikke noget på hånden«.

okon@pol.dk