



## Udfordring 2.2 (Min adfærd som leder)

### Karrierebeslutninger

Havanna A/S, der er blandt Nordeuropas største tobaksproducenter, har netop omlagt sin ledelsesstil. Den gamle ånd blandt lederne er erstattet af moderne ledelsesfilosofi, og man har i de sidste 2 år arbejdet på en plan, der skulle vende op og ned på de hidtidige rutiner i tobaksfabrikken. I et interview til ugebrevet Virksomheden udtaler direktør Palle Pind følgende:

- Det er slut med, at lederne tænker for deres medarbejdere, det kan de godt selv finde ud af. Kort sagt går vi væk fra topstyring og indfører en ledelsesform, hvor topledelsen skal formulere visionerne og de fælles mål. Samtidig skal alle lederne udskifte planlægningen og erstatte den med rådgivning og støtte, så medarbejderne selv udvikles til at tage ansvar og træffe beslutninger.

Birger Vedel, der er virksomhedens salgsschef, har imidlertid haft svært ved at vende sig til den nye ledelsesfilosofi. Birger har altid fulgt sit eget hoved og opnået gode resultater ved hele tiden at kunne fremkomme med nye ideer, som hans afdeling kunne arbejde videre med. Birger er også kendt for at turde tage en risiko, når chancen bød sig. Han mener ikke, at disse egenskaber er repræsenteret i tilstrækkeligt omfang hos medarbejderne i salgsafdelingen, og derfor har han svært ved at skifte lederrolle.

Birger overvejer om hans videre karriere veksler mellem på den ene side at forsøge at påvirke organisationen ud fra sin position som en aktiv og iderig leder gennem mange år. På den anden side kan det vel også være på tide at søge nye græsange.

Produktionschef Ida Johansen har ligeledes haft visse problemer med at implementere de nødvendige ledelsesmæssige ændringer. Ida har gennem lang tid opbygget et systematisk planlægnings- og kontrolsystem, som efter hendes mening har fungeret optimalt de seneste år. Fagligt har Ida styr på tingene og før de ledelsesmæssige ændringer, havde hun mest anvendt produktionsafdelingens ansatte som sine personlige hjælpere.

Ida har lagt mange kræfter i udviklingen af sit system, og hun har svært ved blot at skulle opgive det. Hun overvejer, om det kan tilpasses de nye vilkår, eller om hun blot skal affinde sig med situationen og i stedet for finde sig en god hobby, som fx at træne sin hund til agility.

1. Hvordan ser du Birger og Idas mulige karrierebeslutninger? Tag udgangspunkt i figur 19 side 60 i Karriere og kompetencer.