

Være skarpe strateger

Københavns Kommune sætter millioner på at give kommende topledere et markant kompetenceløft. Centerchef Ulrik Winge regner med at blive løftet lige så meget, som en mastergrad gjorde, da han var ny leder.

KOMPETENCEUDVIKLING

Af Annika Ipsen aip@ing.dk

»Jeg forventer af få et pust af ny inspiration og nye erkendelser af mig selv som leder. Faktisk forventer jeg et løft på det niveau jeg fik, da jeg tog en Master of Public Administration, MPA, på Handelshøjskolen i København i 1995. At få en forståelse af, hvad god ledelse er i Københavns Kommune – og at jeg så udfolder det til gavn for organisationen og byens borgere.«

Så højtideligt udtrykker Ulrik Winge, centerchef i Teknik- og miljøforvaltningens Center for Bydesign, sig, når det gælder lederudviklingsprogrammet 'Lederskab København', som han sammen med 62 andre ledere i Københavns Kommune er i gang med.

Ulrik Winge er chef for 150 medarbejdere, som arbejder med lokal byplanlægning, byfornyelse, tilsynsmyndighed i den almene sektor og

byens arkitektur, og han har været i kommunen i tre år. Lederprogrammet er toårigt, og både Handelshøjskolen i København, konsulentfirmaet Conmoto og erhvervspsykologerne HR7 står bag.

Politikerne er tæt på

»I Københavns Kommune hersker der helt særlige vilkår for ledelse, fordi det hele er så komplekst. Politikerne er tæt på, og der er hele tiden utrolig mange interessenter – og det kræver meget at få den store maskine af så mange fagligheder til at gå op i en højere enhed. Derfor er det så vigtigt med et internt ledelsesforløb, så vi får så meget netværk som muligt i den her butik,« siger Ulrik Winge, der er uddannet kemiingeniør og har 15 års ledererfaring, blandt andet fra DSB, Banestyrelsen og Trafikstyrelsen.

Skal Ulrik Winge pege på, hvad han skal blive bedre til, så er det at være mindre manager og mere leder.

»Jeg skal holde mig til det niveau, hvor jeg udvikler organisationen og opgaveløsningen og knap så meget hoppe ind i dagligdagen. Jeg skal blive bedre på det strategiske niveau,« fastslår han.

Beslutninger skal eksekveres

Ifølge Claus Juhl, der er adm. direktør for Københavns Kommune, poster kommunen 5,5 mio. kr. i lederudviklingsprogrammet for at give



det næste kuld af ledere bestemte erfaringer og kompetencer, der kan trække kommunen i den rigtige retning.

»Vi vil gerne give lederprogrammet et strategisk sigte, så det bliver tydeligt, at vi uddanner de kommende ledere for kommunens skyld. Men vi vil selvfølgelig også fremstå som en attraktiv arbejdsplads for potentielle medarbejdere,« siger han.

Men en arbejdsplads med 46.000 ansatte og 1.200 institutioner er der mange ledelseslag på kryds og tværs – og det er givtigt, hvis de kender hin-

CENTERCHEF Ulrik Winge har med lederudviklingsprogrammet i Københavns Kommune fået øjnene op for, hvad cheferne i de andre forvaltninger bidrager med, og tænker derfor bredere end tidligere, når der skal findes løsninger. Foto: Lars Bertelsen



anden. Derfor får lederne i uddannelsesforløbet opgaver, som kommunen alligevel har som løbende udfordringer.

»For eksempel er der en af lederne, som har til opgave inden for to år at påvirke Folketinget til at træffe en beslutning om at bygge en havnetunnel. Vi skal lære lederne at tænke strategisk,« sig er Claus Juhl.

Direktionen kræver også, at uddannelsen styrker lederens handlekraft og iver for at få eksekveret forskellige beslutninger:

»Når lederne har fået en pose pen-

ge på finansloven eller ved budgetforhandlingerne til et projekt, så skal den evige hvile ikke sænke sig. Vi skal have sat hastigheden op for, hvornår eksempelvis cykelstien står færdig – og hurtigt have evalueret på, om borgerne cykler på den eller ej,« forklarer Claus Juhl.

Ledelse er et gode

Ulrik Winge var nået til et tidspunkt i karrieren, hvor han gik og overvejede, hvad der skulle til, for at han kunne udvikle sig som leder. Derfor kom tilbuddet fra direktionen om at delta-

ge i den toårige uddannelse på et perfekt tidspunkt:

»Jeg arbejder på et spændende område, hvor jeg hele tiden er i en stor læringsmæssig udfordring. Derfor ser jeg uddannelsen som et gode. Det giver mig da også noget at vide, at min arbejdsplads investerer i mig som leder – og programmet er på et superniveau med professionelle partnere,« siger Ulrik Winge, som synes det giver nerve, når de i uddannelsen arbejder med de udfordringer, de møder til daglig, for eksempel det høje sygefravær. ■

Styrk moralen og scor kassen

Fremtidens vindervirksomheder er dem, der opfører sig etisk og moralsk rigtigt og dermed skaber tillid hos kunderne, mener forfatteren bag ny bog.

LEDELSE

Af Lene Wessel lw@ing.dk

Tillid er et effektivt konkurrenceparameter, som ofte vejer tungere end prisen, når kunden skal træffe sit valg.

Det hævder Keld Jensen, der er direktør i konsulentfirmaet Marketwatch Management og forfatteren bag en ny bog: 'Rent mel i posen – Er

tillid, etik og moral opskriften på succes':

»Selv om kineserne for et par år siden gik på verdensmarkedet med et tilbud på cementfabrikker, der var 40 pct. billigere end F.L. Smidths, så har den danske virksomhed aldrig haft så stor succes, som i dag,« siger han. Og forklaringen er ligetil:

»Det handler om tillid. Årsagen til F.L. Smidths succes er, at de dybest set udkonkurrerer deres kinesiske konkurrenter på tillid. Kunden kan godt se, at kineserne er billigere, men de har større tiltro til en solid, 125 år gammel virksomhed, som de kan stole på leverer et godt produkt,« siger Keld Jensen.

Skal danske virksomheder klare sig i den globale konkurrence, er net-

op troværdighed, moral og etik, vejen frem. De mange virksomheder, som sætter fokus på social ansvarlighed er et godt eksempel på, at virksomhederne er på vej i den retning, mener han:

Grådighed og det hurtige fix

»De seneste årtier har det handlet meget om grådighed, om at tjene de hurtige penge. Et mikrobølgeovnsamfund, hvor det hele er hurtige fix med afkast her og nu uden tanke for andre end sig selv. Bare tænk på ledelsen i Roskilde Bank. Men jeg er enig med Ikeas grundlægger, Ingvar Kamprad, når han siger, at junglekapitalismens tid er ovre.«

Selv om etik og moral måske kan lyde højtravende, så er det ifølge Keld

De seneste årtier har det handlet om grådighed, om at tjene hurtige penge. Keld Jensen, direktør i Marketwatch Management

Jensen meget simpelt, fordi det først og fremmest handler om at lytte til sin mavefølelse, når man træffer en beslutning. Det kræver mest af alt, at virksomhedslederne begynder at tænke bevidst over, hvad de gør.

Helt banalt kan de, inden de træffer en beslutning, spørge sig selv, hvordan de ville have det, hvis de selv blev behandlet, som de behandler andre. Det kunne være første skridt på vejen mod en mindre grådighed og mere moralsk tankegang.

Endelig er der masser af tid og penge at hente, når tilliden er i top, påpeger Keld Jensen.

»Tiden før og efter den 11. september er et godt eksempel på, at manglende tillid koster penge, mens der er

penge at spare, hvis man har tillid til hinanden,« siger han.

Før 11. september 2001 var der høj tillid til flyrejser. Det gik hurtigt at tjekke ind og omkostninger ved processen var lave. Efter 11. september var tilliden meget lav. Det blev besværligt og langsomt at tjekke ind, og det kom til at koste – både i ekstra sikkerhedsforanstaltninger, ekstra mandskab og ekstra tid for de rejsende.

Ligeegyldigt hvor mange nedskrevne værdier, regler og social ansvarlighed en virksomhed bryster sig af, så kan det aldrig erstatte etik og moral, som viser sig i deres handlinger og væremåde. Her skabes og forankres tillid og troværdighed. Det gælder både den måde store forretningsaftaler

håndteres på, og den måde virksomhedens medarbejdere omgås hinanden og kunderne til daglig. Det er her, det hele begynder:

»Hvis jeg har en aftale med en kunde kl. 9:30 og bare bliver væk, så er det udtryk for dårlig moral og etik. Jeg kan ikke straffes i retlig forstand, men kunden mister tilliden til mig – og jeg mister sandsynligvis kunden,« siger Keld Jensen. ■

'Rent mel i posen – Er tillid, etik og moral opskriften på succes', Lindhardt og Ringhof, 192 sider, 200 kr.

ing.dk

Er din egen moral flosset i kanten? Test dig selv på nettet: kortlink.dk/5s9x

om and

HER GIK JEG OG TR
et levn fra min ind
havde fået det end
ring. Men så kom
af, at den lever i be
actionlearning, n
koster mindst 10.

HVAD LIGNER DET
skal lære noget af
kursuskataloget e
oner, som de to ku
res arbejdsliv. På
af indsigt og erf
at suge, når de vil
Men jeg bliver hu.

MÅSKE BURDE JEG
ger ud med at intr
for undervisere. M
deres side på at ly
virksomhedens p
helt tryk, da de fo
de havde haft (de

I stedet for at lære af dem, man betaler til, skal man åbenbart lære af de andre, som også betaler for at være der.

ledere er, når de o
lige har siddet og
følgelig kan man
det var folk på mit
jeg da nok meldt n
gruppe på Linked
netværkssteder, h
billigere og hurtig

SELVFØLGELIG SKA
sig i trit med reste
der 'uddannelse',
le krav som for eks
lære én noget, ma
heller ikke skoleef
anden, når de kom
min barndoms ru
trods eksperimen
ske er det i orden a
er os voksne der e
betaler? I så fald h
susledere bliver kl
Gør du? ■

Knæs med på blogg
kortlink.dk/5s9x