



🕒 1 min. 👁️ 📌 20-12-2013

# Tab kontrollen og lad borgerne vinde

"Jeg taber kontrol, men borgerne vinder." Så kort kan begrebet social kapital beskrives i Københavns Kommunes Kultur og Fritidsforvaltning. Her er administrerende direktør Carsten Haurum på 5. år i gang med at pumpe risikovillighed ind i et stort apparat.

## Skribentinfo



[Lis Lyngbjerg](#)

Specialist i ledelse og stress, forfatter

[www.lyngbjerg.dk](http://www.lyngbjerg.dk)

Hvert år beder Carsten Haurum, administrerende direktør i Københavns Kommune, hver af lederne under ham om at komme ind på rådhuset til møde, hvor de skal redegøre for to fejl af strategisk og taktisk karakter fra året, der gik. Øvelsen er tilmed et krav for at kunne få udbetalt sin fulde bonus som leder.

"Det at få penge for at lave fejl har betydet, at vi endelig er ude over nulfejlskulturen, og lederne har tillid til, at det er i orden, hvis de velovervejede prøver nye metoder og ideer af, også selv om de fejler. Og vi har fået rigtig fine fejl ud af det," siger Carsten Haurum.

Københavns Kommunes Kultur- og Fritidsforvaltning er en case i Væksthus for Ledelses publikation "De skjulte velfærdsreserver", der viser, at der kan være store gevinster at hente ved at satse på tillid, retfærdighed og samarbejde om kerneopgaven. De tre begreber hører under begrebet social kapital, som du med fordel kan hente inspiration i til ledergerningen.

### Fin fejl

En leder var så glad for, at en ombygning var færdig, at han skyndte sig at invitere borgmester Frank Jensen (S) til indvielsen.

”Problemet var,” fortæller direktør Carsten Haurum,” at Frank Jensen ikke var blevet valgt endnu – der var stadig valgkamp. Og måske endnu vigtigere, det var ikke ham, der var borgmester for området. Men lederen fik stor ros for initiativrigdom og engagement, og vi ser på det som en fin fejl.”

## Verdens korteste spørgeskema til at måle social kapital

Hvis du ønsker at tage temperaturen på jeres sociale kapital, kan du starte med, hvad der kaldes ”Verdens korteste spørgeskema”, der stiller fire spørgsmål til medarbejderne om, hvordan de oplever tillid, retfærdighed og samarbejde.

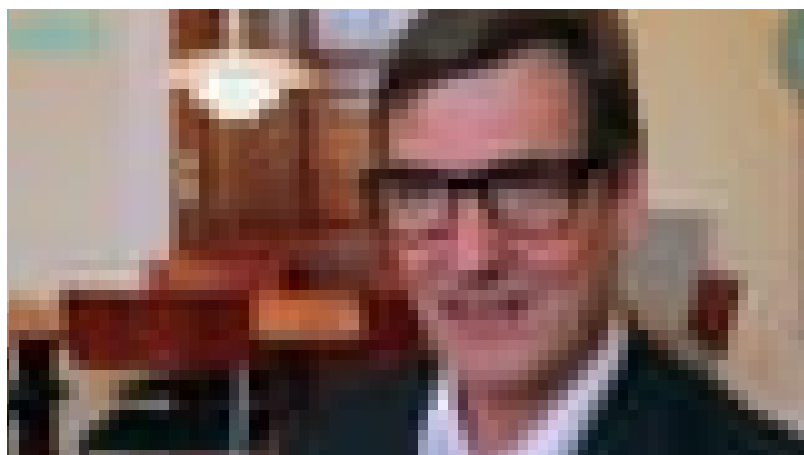
1. Oplever du, at ledelsen stoler på, at du og dine kollegaer gør et godt stykke arbejde?
2. Har du tillid til de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
3. Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?
4. Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?

[Hent skemaet her](#)

I sin enkleste form kan arbejdspladsens sociale kapital beregnes som et gennemsnit af medarbejdernes svar på disse fire spørgsmål (dvs. en skala fra 0—4, i meget ringe grad, i ringe grad, delvist, i høj grad, i meget høj grad). Det giver mulighed for at score fra 0—16 point. Gennemsnittet for danske arbejdspladser er 10,2 point. Under 8 point betegnes som ”meget lav social kapital”. Over 12 point som ”meget høj social kapital”.

## Ledelse med tillid giver nye løsninger

I videoen nedenfor kan du høre Carsten Haurum fortælle om tillidsbaseret ledelse og de fordele, det har haft. Videoen er fra FTF



Artiklen er fra [Guide til god ledelse](#) fra Væksthus for Ledelse. Guiden indeholder artikler om projekter i Væksthus for Ledelse

## Læs også

[Læs eller bestil Guide til god ledelse](#)

[Læs eller bestil De skjulte velfærdsreserver - viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital](#)

[10 bud til at lede relationer](#)

[Tilliden er det første offer](#)