

# STYRING PÅ TVERS OG LEDELSE PÅ LANGS

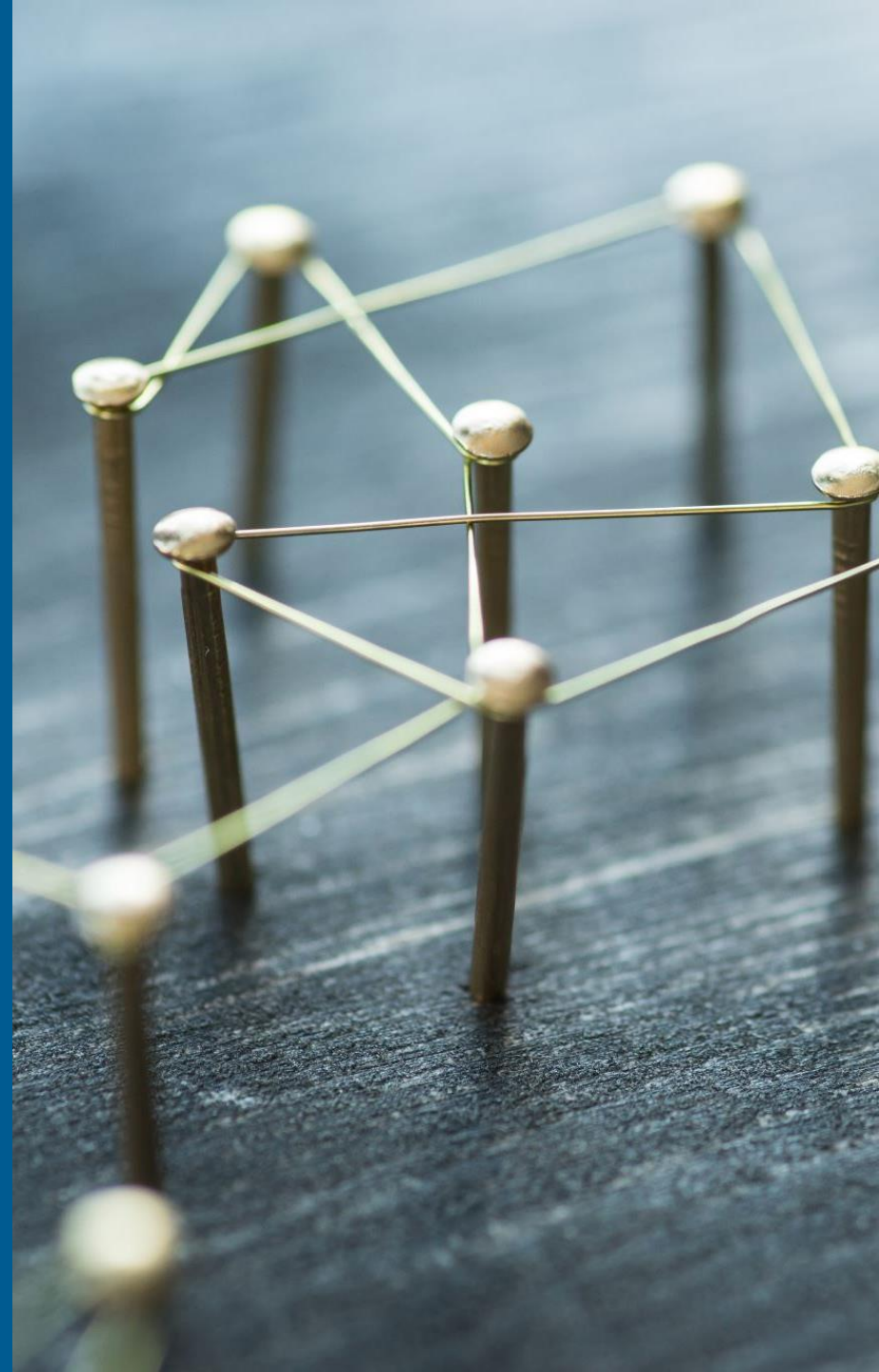
---

Joar S. Vik

- Ledelse og styring er **ikke** to ytterpunkter langs samme skala, slik at mye av det ene medfører lite av det andre
  - Man kan rett og slett ha mye av begge deler, eller lite av begge deler
- Det viktigste er nok likevel å oppnå en hensiktsmessig balanse mellom styring og ledelse
  - dette finnes det dessverre ingen *en* oppskrift på



- Vi kan kanskje oppleve det som et slags paradoks, at man i en tid med store krav til samordning på tvers av strukturer og nivåer, likevel ser behovet for å fastholde og **utvikle** strukturer
- Når vi skal løse oppgaver sammen må vi ha **felles mål**
  - jeg som leder må ansvarliggjøres for at **noen andre** når sine mål
  - og andre må ansvarliggjøres for at **jeg når mine** mål



- I moderne ledelse gis medarbeidere stor grad av tillit og selvbestemmelse
  - Å utnytte kompetansen medarbeiderne besitter, er avgjørende for å nå målene våre.
- Tilliten gis med en forutsetning om at den enkelte både forstår, tenker og jobber ut fra hva som er til det beste for hele organisasjonen og dens mål



- Å myndiggjøre medarbeidere til å ta beslutninger, og til å bidra med anbefalinger, forutsetter at den enkelte kjenner eierskap til strategien og kjenner **formålet**, altså hva som skal oppnås
- Autonomi og bemyndiggjøring betyr likevel ikke fravær av lederskap.
  - fravær av lederskap kan kalles *passiv destruktiv ledelse*



- Læring og utvikling krever trygghet og **trening**
- Et arbeidsmiljø som opplever høy grad av trygghet tør å vise sårbarhet
  - ...fordi vi vet vi vil hverandre vel
- I et strategisk perspektiv handler trygghet også om å **akseptere risiko**



- Utøv styring
- Utøv ledelse
- Tren på trygghet og tren på læring for å skape utvikling





Direktoratet  
for forvaltning og  
økonomistyring

**Takk for meg!**