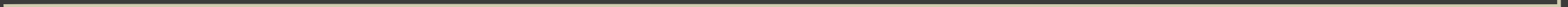


# Hvordan kan ledere fungere som kulturelle arkitekter?

Inkluderingsdugnaden

*Thomas Nettet Midelfart, psykolog og spesialist i organisasjonspsykologi*



Skal man lykkes med noe så  
må man sette konkrete mål

Mål er **EKSTREMT**  
effektfullt





~~«Vi må bli mer inkluderende i arbeidslivet»~~

«Fem prosent av alle nyansatte skal være personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CVen»



Og så må de som skal gjennomføre få verktøy og strukturer som hjelper dem!





**Så langt, så bra!**

**Men.....**



**Selv om jeg har satt meg som mål at jeg skal løpe 2 ganger i uka, og har kjøpt meg de nyeste Nike skoa, så.....**







**Det er grunn til å tro at kulturen i nettopp den virksomheten du er leder i vil påvirke om deres lykkes med inkluderingsdugnaden!**





Den fantastiske nyheten:  
**KULTUR ER PÅVIRKBART!!!**



**Men det er ikke lett!**

**Kulturen sitter ikke i  
veggene!**

**Den sitter i folka**



# Tre viktige (og forhåpentligvis ikke så sjokkerende) meldinger:

1. Kultur endres ikke gjennom å definere verdier.
2. Kultur endres ikke gjennom å påvirke holdningene til folk.
3. Kultur endres ikke hvis ikke toppledelsen er med.





Kultur dannes **IKKE** gjennom det som sies,  
eller gjennom hvilke verdier vi skriver i vårt  
verdigrunnlag,

**MEN GJENNOM HANDLINGER OG  
STRUKTURER.**

# Så hva er medisinen?

## Fire forsknings- baserte råd





**Få frem og diskuter  
utfordringene og  
interessekonfliktene!**





**Stor feiloppfatning:**

**Motstand svekker eierskap og gjennomføring!**

**Skal vi lykkes med inkludering så må vi kun være positive og løsningsorienterte!**



Utfordringer og  
interessekonflikter  
blir ikke borte hvis  
vi ikke snakker om  
dem!



«Det er store effektivitetskrav –  
vi må utnytte hver stilling  
maksimalt»

«Vi må ha de smarteste huene  
skal vi lykkes»

«Det er lett å si for Erna at det  
bare handler om å jobbe  
smartere»

«Oppfølging og tilrettelegging  
vil kreve masse tid»

# Endre **strukturer** og **systemer**





**Gjør det lettere å agere i tråd  
det dere skal få til!**

**Og vanskeligere å agere på  
tvers av det!**

*Belønningssystemer – hvor er det heltene skapes?*

*Rutiner og prosedyrer*

*Fysisk plassering av folk og avdelinger*



Oppfølging,  
**oppfølging,**  
oppfølging





“However beautiful the strategy,  
you should occasionally look at  
the results”

– Sir Winston Churchill



**Kultur endres**  
**IKKE**  
**hvis ikke**  
**toppledelsen**  
**(= makta)**  
**er med.**







Er ikke dette en  
jobb for HR-  
avdelingen?



**Det kommer ikke til  
å skje en dritt med  
mindre du som  
leder går foran**



**Kultur skapes når  
to «motstridende»  
verdier møtes.**

**Du skaper de  
«kulturdefinerende»  
øyeblikkene!**



# Lykke til med kulturarbeidet!

Thomas Nasset Midelfart, [thomas@bangmidelfart.no](mailto:thomas@bangmidelfart.no), [www.bangmidelfart.no](http://www.bangmidelfart.no)