

Signe Bruskin

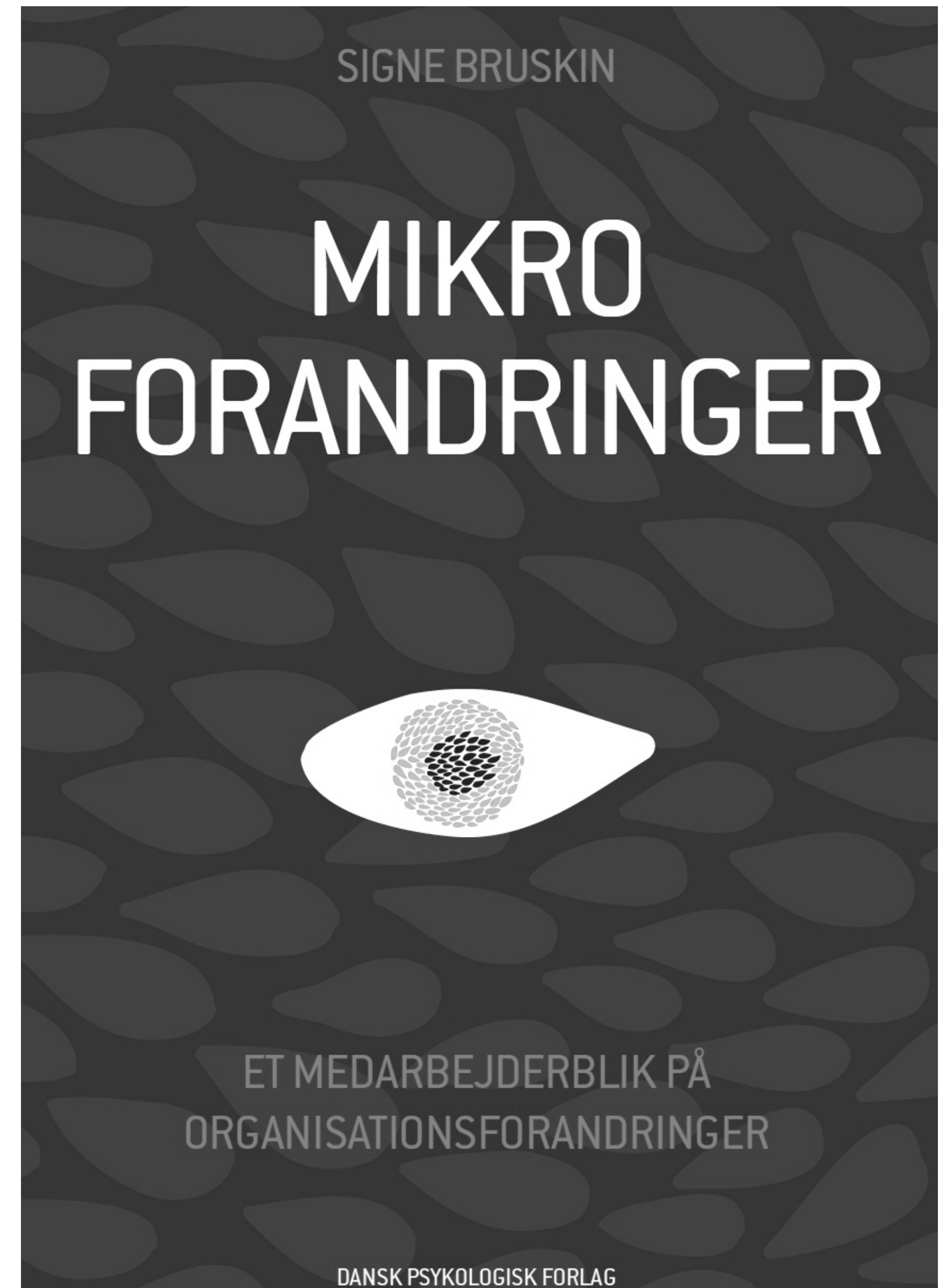
MIKRO FORANDRINGER



Baggrund

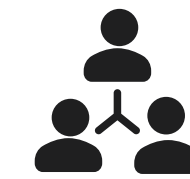
Forfatter til bogen “Mikroforandringer – et medarbejderblik på organisationsforandringer” (Dansk Psykologisk Forlag, 2021).

Bogen er baseret på forskning fra min erhvervs-ph.d. i organisationsforandringer (Copenhagen Business School, Stanford University og Frankfurt School).



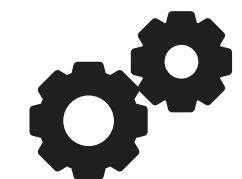
Forskningsprojektet

Hvor det hele startede



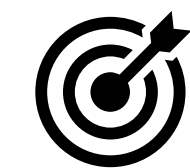
Organisation

Nordisk organisation
(+20.000 medarbejdere).



Transformation

Organisatorisk
transformation.



Fokus

Medarbejderes og lederes
oplevelse af transformationen.



Perspektiv

Psykologisk og filosofisk
vinkel.

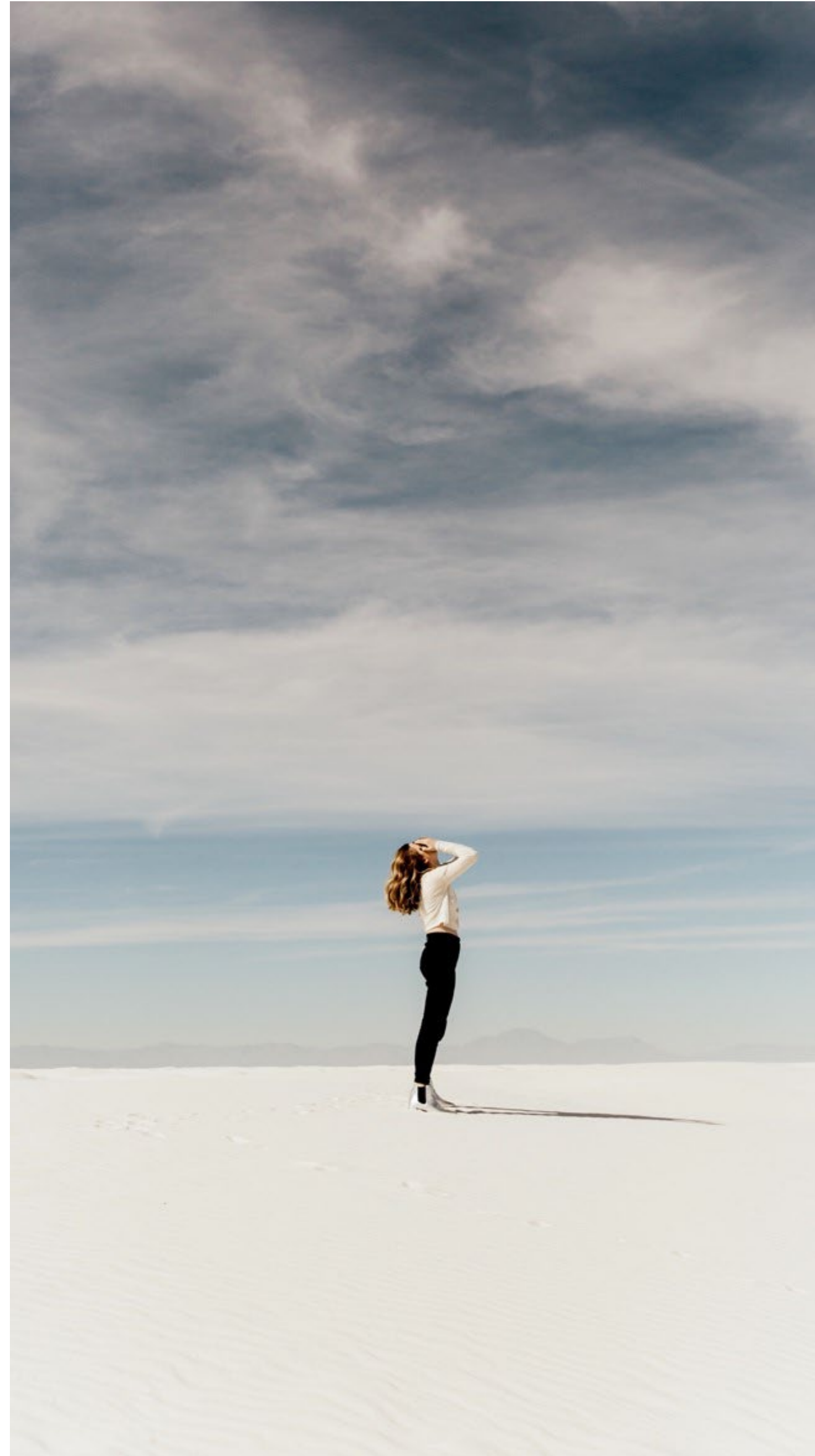


“Hvilken transformation?”



**“...det vælter ned over os med
forandringer...”**

Hvilke forandringer betyder noget for medarbejdere og ledere?



De forandringer, der opleves radikale, er de nære: Mikroforandringer.

- 1** Forandringer der ændrer hverdagen, rutinerne, det fysiske rum, relationer eller arbejdsidentiteten.
- 2** En subjektiv oplevelse af hvad der er en radikal mikroforandring.
- 3** Flydende karakter – hvilket betyder at de kan ændre sig over tid.
- 4** De er naturlige – det eneste konstante er forandringer.
- 5** På papiret ligner de typisk bagateller, men de påvirker arbejdsmiljøet og trivslen.



Hvilke
mikroforandringer
har du oplevet?

Refleksionsøvelse

Brug 5 min. på at snakke med sidemanden om følgende..

Mikroforandringer

Kan inddeles i 5 typer.

Hverdagsforandringer



Rutineforandringer



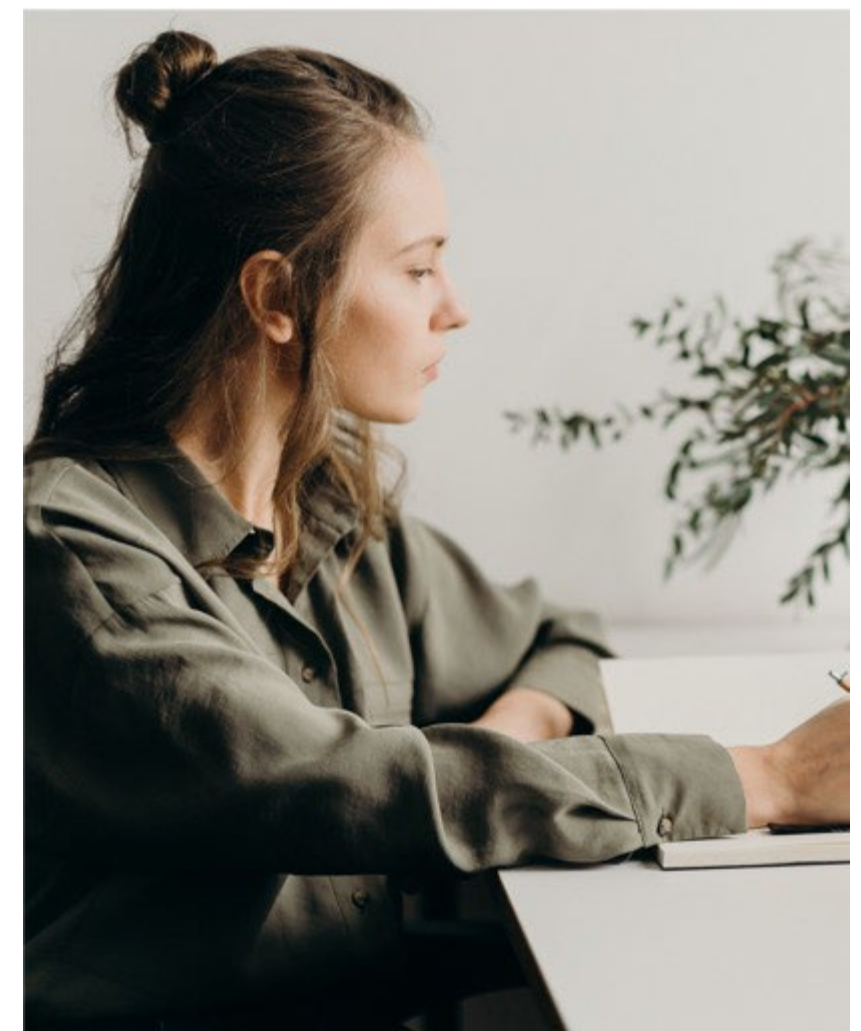
Fysiske forandringer



Relationelle forandringer



Identitetsforandringer



Fysiske forandringer

Forandringer der ændrer det fysiske rum.

Søren Skovgaard

“Hvad har været den største forandring, siden jeg startede her for to måneder siden? Det må være den aktivitetsbaserede indretning. Jeg har altid haft eget bord og stol – her er det ren stoleleg.”



Fysiske forandringer

1

er på papiret typisk blot et spørgsmål om praktikaliteter, men for den enkelte medarbejder kan de føles radikale.

2

tillægges symbolsk værdi og skaber usikkerhed blandt medarbejdere.

3

reflekterer ofte større organisatoriske forandringer.



Relationelle forandringer

Forandringer der ændrer de sociale dynamikker i organisationen.

Susanne og Karen har hentet morgenkaffen sammen i årevis. Lige siden de blev kolleger. Nu er de ikke længere i samme team, men de har bibeholdt morgenrutinen. Men denne morgen er anderledes. Da de går tilbage mod Susannes skrivebord, stopper Karen op og kigger på hende: „Jeg har fået nyt job. Pernille ringede og spurgte om jeg ikke var klar til at prøve noget nyt”. Susanne bliver helt stille. Efter lidt tid udbryder hun: „Det kan du ikke. Hvad med mig? Og vores morgenkaffe?”



Relationelle forandringer

1

opstår eksempelvis, når en leder eller kollega siger op.

2

kan opleves som radikale på trods af, at de typisk ikke er det for organisationen.

3

påvirker arbejdsglæden og det psykiske arbejdsmiljø, da de sociale relationer er en afgørende faktor for at man trives.



Radikale mikroforandringer

RADIKALE FORANDRINGER

Hvad der på papiret er en lille ændring, kan være en radikal forandring for den enkelte medarbejder.

OPLEVELSEN AF FORANDRINGER

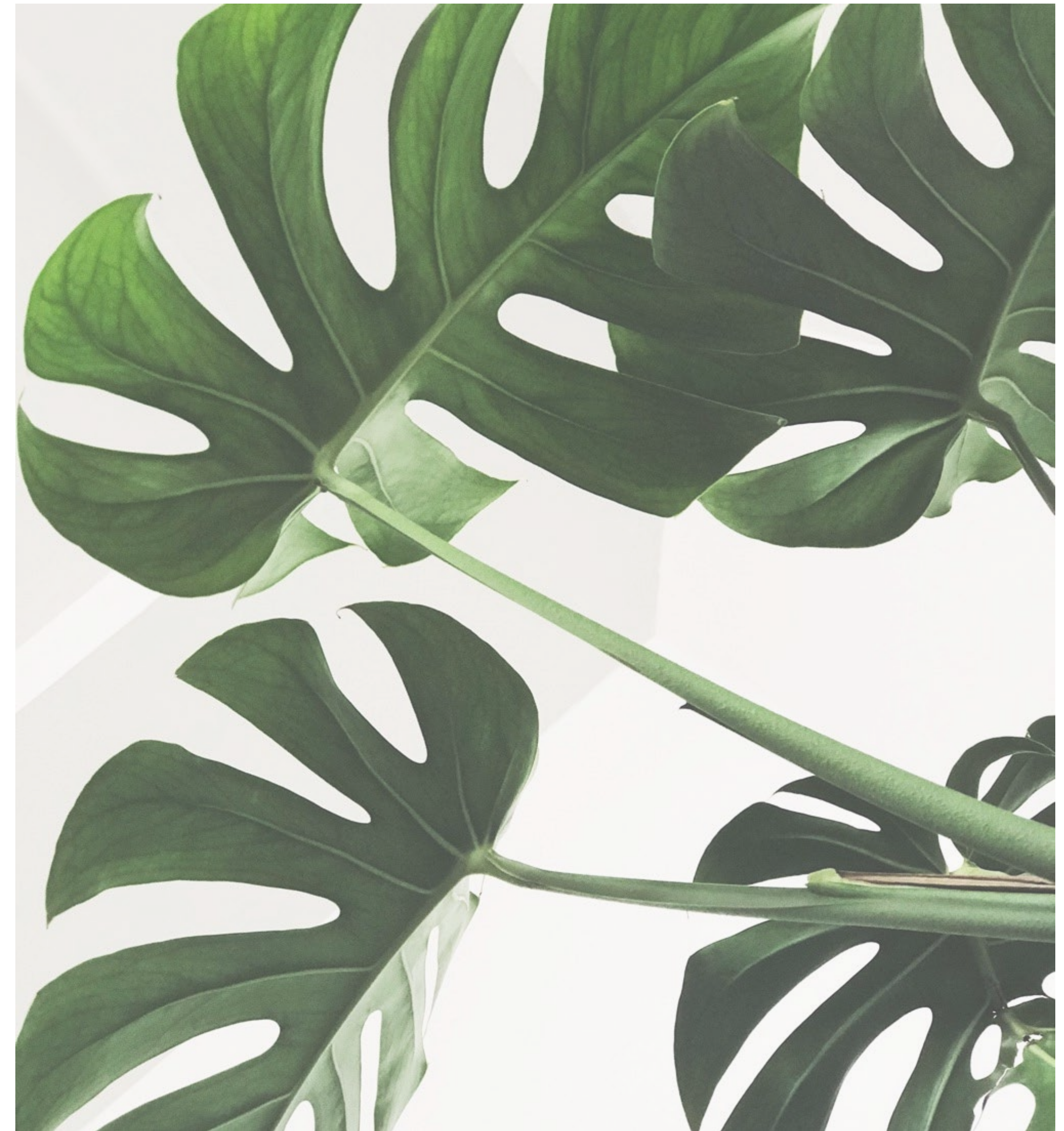
Oplevelserne af mikroforandringer er afgørende for arbejdsmiljø, trivsel og arbejdsglæde.

FLYDENDE FORANDRINGER

Hvad der er en radikal forandring for en medarbejder er det ikke nødvendigvis for en anden (eller på et andet tidspunkt).

STRATEGISKE FORANDRINGER

Strategiske forandringer bliver ofte oplevet som “business as usual” - de bliver først radikale for medarbejderne, når de rammer det nære.



Hvad kan vi gøre i praksis?

Undgå at negligere mikroforandringerne.

Gøre plads til at tale om mikroforandringer.

Prøve at identificere dem - både før og efter.

Skabe et link mellem mikro- og strategiske forandringer.

Arbejde proaktivt med mikroforandringer gennem mikrohandlinger.



Hvad er linket mellem strategiske og mikroforandringer?

I halen af strategiske forandringer vil der typisk opstå mikroforandringer.

Hvis vi forstår linket er det nemmere at skabe mening i forandringerne.

Der er et potentiale i at arbejde proaktivt med mikroforandringer for at lykkes med de strategiske forandringer.

En mikroforandring udgør måske kun 1 % af den strategiske forandring– men det kan være den mest afgørende.



Mikrohandlinger

Små eksperimenter i praksis

To eksempler på
hvordan
mikrohandlinger
knytter sig til
mikroforandringer



Eksempel på mikrohandling

Der knytter sig til fysiske forandringer.

Søren nævner hans frustrationer over ”den daglige stoleleg” til en kollega. Hun er tilfældigvis arbejdsmiljørepræsentant og er hurtig til at spørge mere ind til det. Det viser sig, at han især savner sin ergonomiske stol, fordi han dør med rygsmerter.

Hun viser ham hvor på intranettet, han kan bestille en lignende stol. Som mikrohandling bestiller han stolen med det samme. Det hjælper både på hans rygsmerter, men samtidig føler han sig også meget mere velkommen som ny medarbejder.



Eksempel på mikrohandling

Der knytter sig til relationelle forandringer.

Susannes reaktion på, at Karen skifter job, skyldes, at det sociale på arbejdspladsen fylder rigtig meget for hende og derfor bliver hun påvirket af, at hun nu ikke har nogen at drikke morgenkaffen med. Det viser sig, at mange i afdelingen savner det sociale, de før i tiden har haft i. Samtidig savner de videndeling på tværs af afdelinger.

Mikrohandlingen bliver, at der hver morgen kl. 8.30 er morgenkaffe i tekøkkenet for dem, der har tid og lyst. Prøveperioden bliver en måned.



Hvad kan vi gøre i praksis?

Huske at forandringer er konstante.

Vi er alle forandringsagenter.

Arbejde med psykologisk tryghed.

Balancere tvivl og handlekraft.



Hvorfor er psykologisk tryghed vigtig når der er mikroforandringer?



- 1 Skaber et trygt rum til at dele, når mikroforandringer føles radikale.
- 2 Mindsker problemet når man kan dele det med andre og ikke står alene med det.
- 3 Skaber rum for at finde andre, der evt. har den samme oplevelse.
- 4 Skaber rum for læring og handling.

Forandrings ledelses- paradokset

Forandringslederens rolle er præget af paradokser. Lüscher (2018) peger blandt andet på paradokset tvivl og handlekraft.



Handlekraft: anses for at være en vigtig egenskab hos en dygtig forandringsleder – handler om parathed, medskaber, og mindsker stressrisikoen og øger følelsen af at lederen tager ansvar.

Tvivl: anses ofte for at være en hæmsko som forandringsleder, kan opfattes som et tegn på usikkerhed – muliggør at man ser en situation fra flere vinkler, accept af at der ikke findes en entydig løsning, sænker tempoet i beslutningsprocesser, gør plads til at lytte.

3 gode råd

Undervurdér ikke mikroforandringernes betydning, da de er afgørende for arbejdsmiljøet.

Lyt og vær åben overfor hvilke forandringer, der er de radikale for dine kolleger.

Husk vi alle er forandringsagenter og i høj grad kan påvirke mikroforandringerne samt arbejde proaktivt med dem.





Refleksionsøvelse

Brug 5 min. på at snakke med sidemanden om følgende..

Har du eksempler på
mikrohandlinger du
eller dine kolleger har
sat i gang?

Har du ideer til
mikrohandlinger du vil
sætte i gang i
morgen?



Q&A

*“Fed strategi, chef –
printeren virker for
øvrigt ikke.”*





Tak for i dag!



Signe Bruskin

Ph.D., forfatter & foredragsholder
<https://enlighten.dk> | signe@bruskin.dk
<https://dk.linkedin.com/in/signebruskin>

Psst.. Bestil bogen Mikroforandringer hos Dansk Psykologisk forlag: send en mail til info@dpf.dk og brug rabatkoden MIKRO der giver 20% rabat.