

Signe Bruskin

# MIKRO FORANDRINGER



# Hvem er jeg?

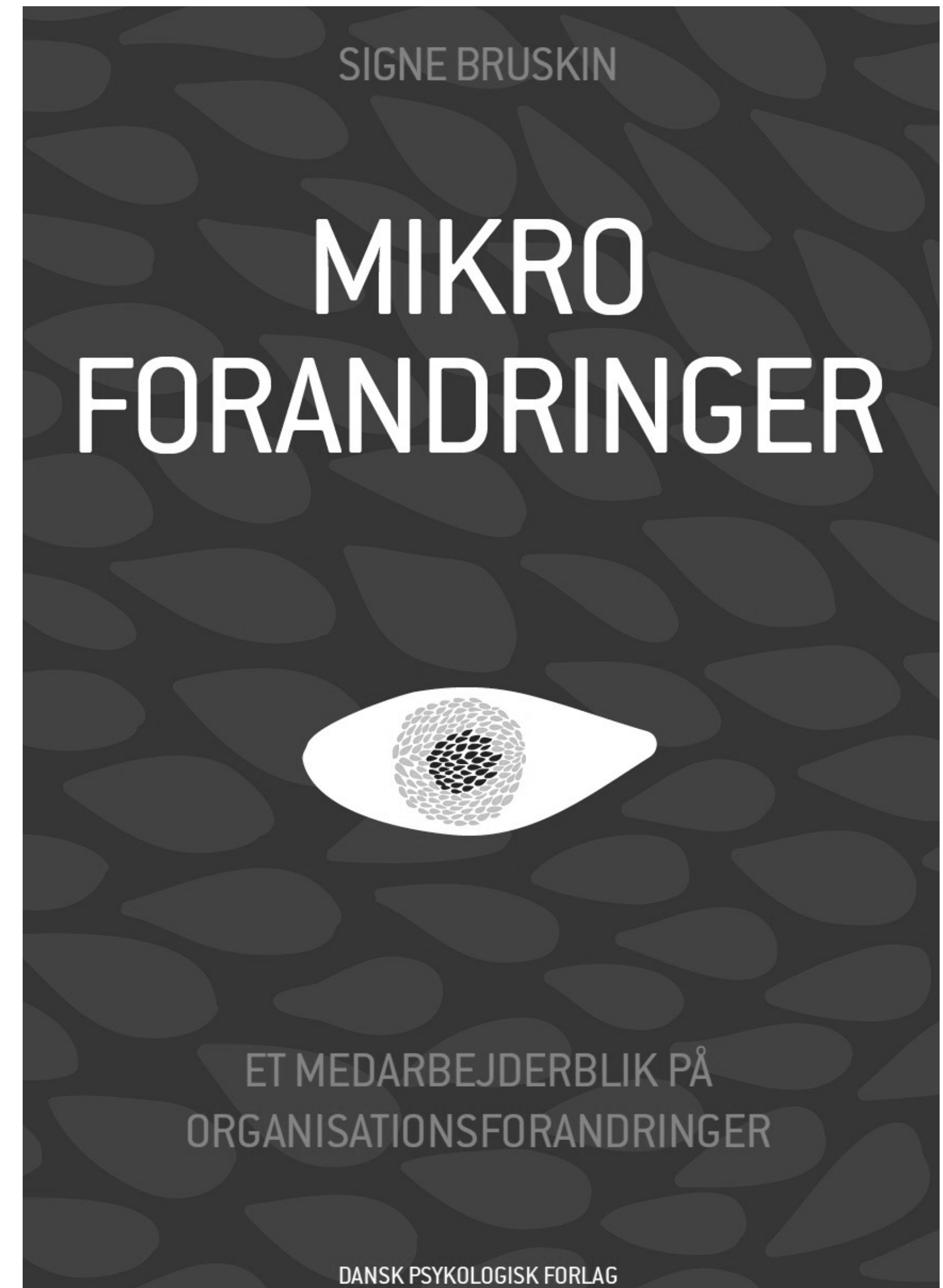
10+ års erfaring med organisations- og ledelsesudvikling som medarbejder/leder.

Erhvervs-ph.d. i organisationsforandringer (CBS, Stanford University og Frankfurt School).

Forfatter til bogen "Mikroforandringer" (Dansk Psykologisk Forlag, 2021).

Foredragsholder og ledelsesrådgiver.

Ekstern lektor på CBS og gæsteforelæser på ITU og DPU (Århus Universitet).





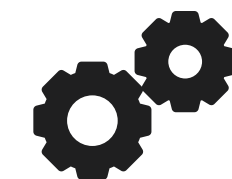
# Forskningsprojektet

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.



An aerial photograph of a large airport terminal building with a distinctive blue roof. The terminal is surrounded by parking lots and other airport infrastructure. The sky is clear and blue. The image is partially obscured by a black rectangular box on the left side, which contains the text "Hvilken transformation?".

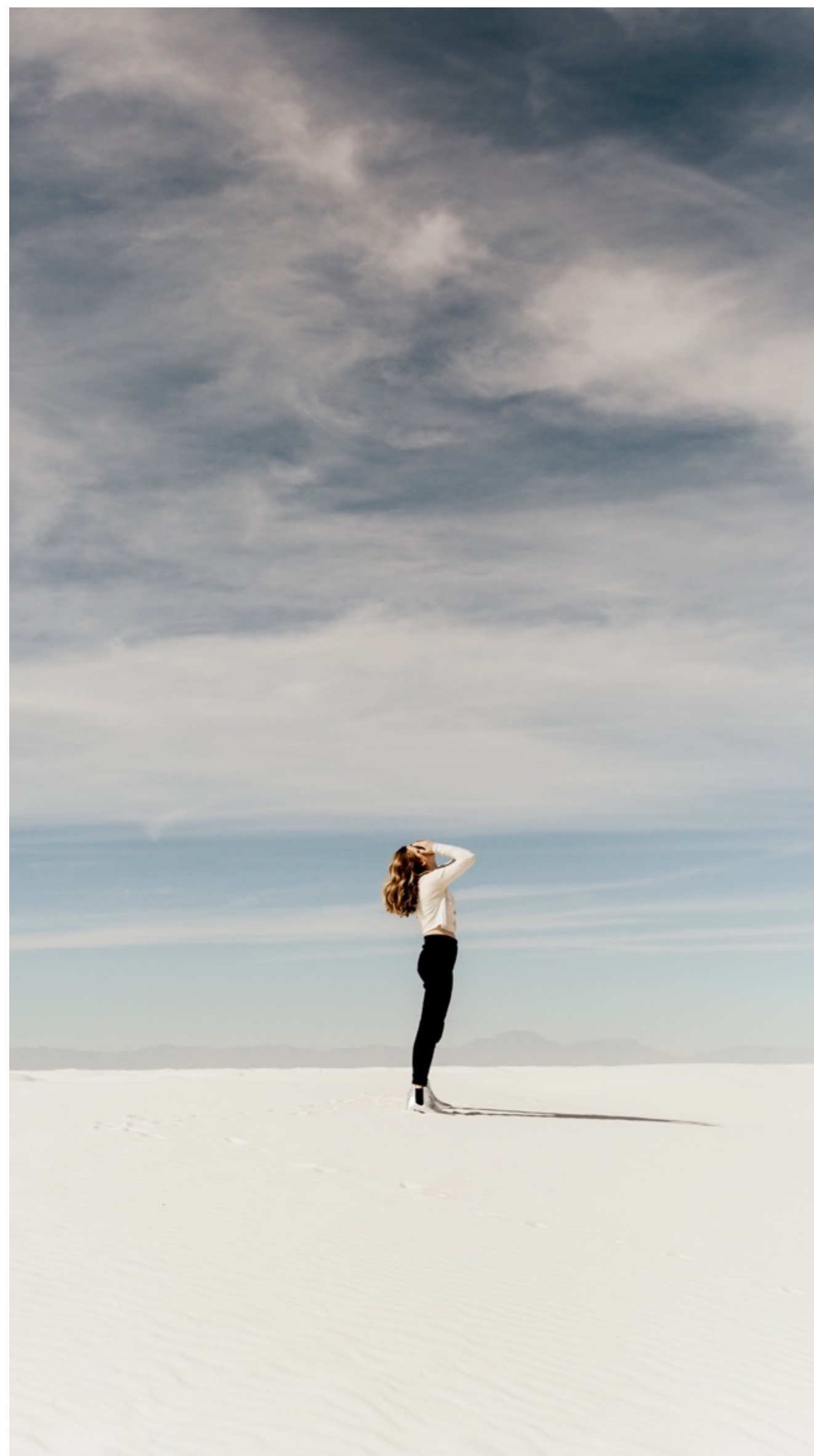
**“Hvilken transformation?”**



An aerial photograph of an airplane's wing and tail section, viewed from above. The wing is on the left, and the tail is on the right. The sky is filled with soft, white clouds. A black rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing white text.

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

# Hvilke forandringer betyder noget for medarbejdere og ledere?



De forandringer, der for den enkelte føles radikale, er de nære: Mikroforandringerne.

- 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 for den enkelte føles de radikale.





**Hvilke  
mikroforandringer  
har du oplevet?**

## **Refleksionsøvelse**

Brug 2 min. på at snakke med sidemanden om følgende..



# Mikroforandringer

Kan inddeles i 5 typer.

Hverdagsforandringer



Rutineforandringer



Fysiske forandringer



Relationelle forandringer



Identitetsforandringer





# Hverdagsforandringer

Forandringer der påvirker den daglige arbejdsdag.

L i s a   A n d e r s e n

Det er frokostpause og de går hen mod den varme mad i kantinen. Til Lisas rædsel opdager hun at det er vegetardag. "Ønsker de, at vi går sultne hjem!" udbryder hun.



# Hverdagsforandringer

1

ændrer de daglige faste og stabile rytmer og vaner, der kendetegner arbejdsdagen.

2

vil typisk udefra ligne banaliteter.

3

påvirker typisk trivslen og motivationen på arbejdspladsen.





# Fysiske forandringer

Forandringer der ændrer det fysiske rum.

Søren Skovgaard

“Hvad har der været af forandringer? Jo, hvis jeg kigger tilbage på mine 11 år her i organisationen, så må jeg sige, hmm, jamen, vi skifter jo hele tiden pladser.. Og nu skal vi til at gøre dagligt med “den fleksible arbejdsplads”.



# 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 drukket morgenkaffen sammen i årevis. Lige siden de blev kolleger i sekretariatet. 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 ville tilbage – og jeg blev simpelthen nødt til at sige ja.“ 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 motivation og arbejdsglæde, 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**

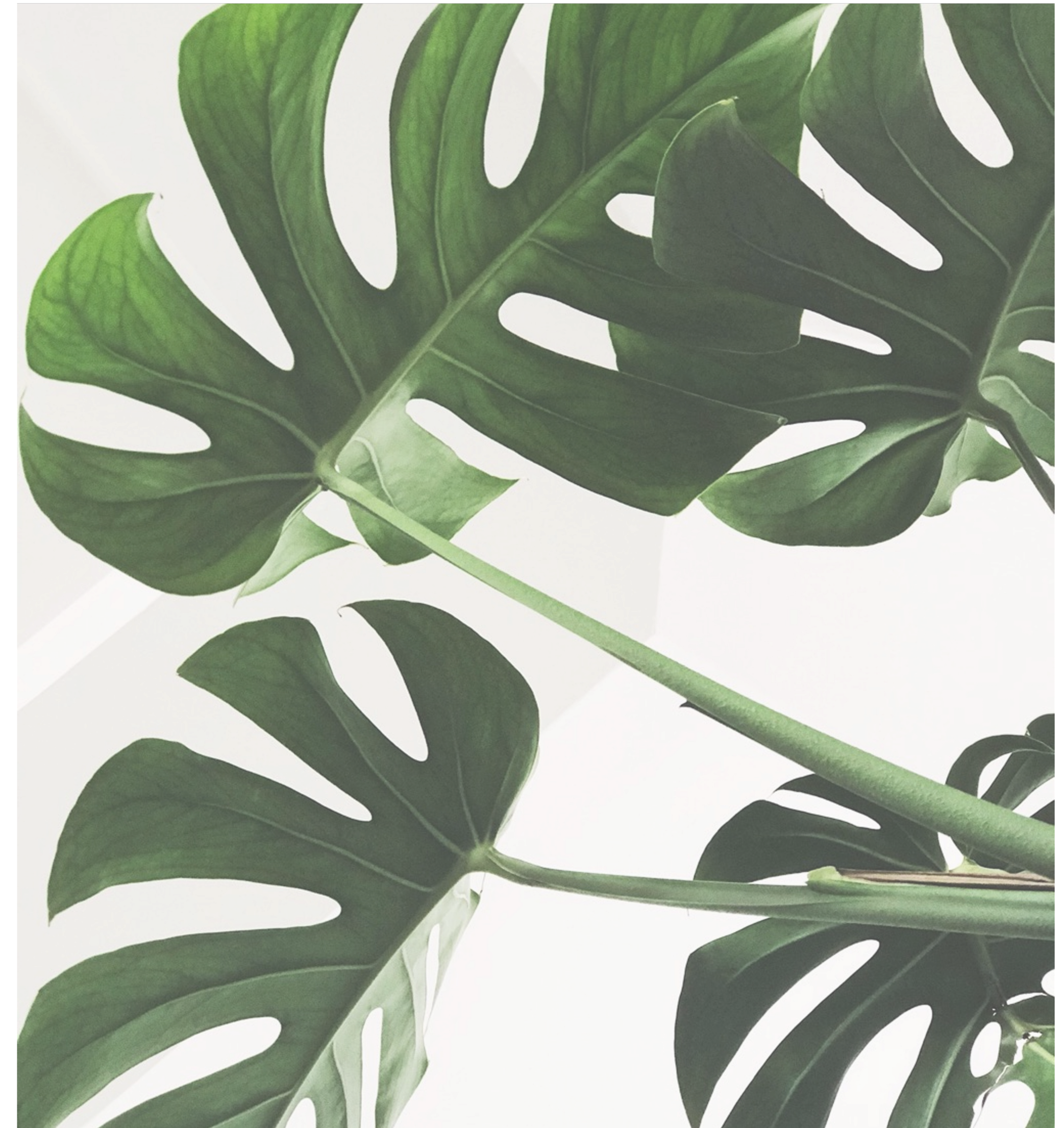
Oplevelserne af mikroforandringer er afgørende for trivsel, motivation og arbejdsglæde.

## **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.

Skabe sammenhæng mellem mikro- og strategiske forandringer.

Arbejde med mikrohandlinger.





# Mikrohandlinger

Små eksperimenter i praksis

Tre eksempler på  
hvordan  
mikrohandlinger  
knytter sig til  
mikroforandringer





# Eksempel på mikrohandling

Der knytter sig til hverdagsforandringer.

Lisa er ikke den eneste med frustrationer over kantinen mad i dag. Frustrationerne bunder i, at ændringerne er kommet fra den ene dag til den anden og at man først finder ud af det, når man står i kantine.

Kantinen beslutter sig for at kommunikere mere klart om ændringerne både via intranettet og plakater. Løbende eksperimenterer kantine videre med, hvordan de bedst kan kommunikere til medarbejderne, så der ligeledes er en klar fornemmelse af, at det her er en del af bæredygtighedsstrategien.





# Eksempel på mikrohandling

Der knytter sig til fysiske forandringer.

Da Søren giver udtryk for at den fleksible arbejdsplads betyder, at de nu skal have nye pladser hver dag, er det fordi han tænker på fortiden. Via en åben dialog i teamet, viser det sig at mange synes de sjældent ser de nærmeste kolleger pga. hjemmearbejdspladser og frygter, at når de møder på arbejdet vil de ikke engang sidde ved siden af hinanden.

Mikrohandlingen bliver derfor at allokere et område til hvert team i det store kontorlandskab, dog med flydende grænser. Prøveperioden løber året ud.





# Eksempel på mikrohandling

Der knytter sig til relationelle forandringer.

Susannes reaktion på, at Karen skifter job, skyldes, at det sociale er blevet nedprioriteret de seneste par år. For Susanne fylder det sociale på arbejdspladsen rigtig meget 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 hen har haft i afdelingen.

Mikrohandlingen bliver, at der hver morgen kl. 7.45 er der fælles morgenkaffe ved kaffemaskinen for dem, der har tid og lyst. Samtidig bliver området indrettet med sofamiljører, så det inviterer til at være social med kollegerne.





# Ledelses- paradokset

Lederens rolle i forandringer er præget af paradokser. Lüscher (2018) peger blandt andet på tvivl og handlekraft



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

**Tvivl:** anses ofte for at være en hæmsko som leder, 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 lytning.



# 3 gode råd

Nedbryd de strategiske forandringer til små konkrete forandringer/handlinger.

Undervurder ikke mikroforandringernes betydning, da de er afgørende for om medarbejderne trives.

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





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







# Tak for i dag!



**Signe Bruskin**

Ph.d. & Founder of enlighten ApS  
<https://enlighten.dk> | [signe@bruskin.dk](mailto:signe@bruskin.dk)

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