

Signe Bruskin tog på feltarbejde i en virksomhed for at forske i den digitale transformation, den var i gang med. I stedet fik hun øje på, hvor meget alle de nære mikroforandringer betyder for medarbejderne. Nu har hun skrevet en bog, som forklarer, hvorfor topledelsens strategier sagtens kan være mindre vigtige for den enkeltes engagement og trivsel, end at kantine menuen skifter, eller at man skal bytte skriveborde

AF BENEDIKTE BALLUND
redaktion@m-jylland.dk

Lad os starte med et eksempel fra den virkelige verden. Fra en større virksomhed, hvor man i nogle år havde haft en kaffebar, hvor medarbejderne kunne købe en kop lækker, frisklavet kaffe hos en kaffemand. Det var populært, men ikke populært nok til, at kaffeordningen kunne løbe rundt, så ledelsen erstattede kaffemanden og genindførte kaffeautomater.

»Og hvad så?« fristes man måske til at spørge. Der er vel ingen, der dør af at drikke automatkaffe? Ikke desto mindre blev der snakket utroligt meget om kaffe i den periode. Selv blandt topledelsen, der havde besluttet at stoppe underskudsdekningen af kaffebaren, begyndte man at snakke om kaffe. Kaffeordningen var måske kun en detalje i det store billede, men derfor kan den sagtens have stor betydning.

Eksemplet stammer fra den nye bog »Mikroforandringer - Et medarbejderblik på organisationsforandringer«, der er skrevet af Signe Bruskin, som er ph.d. i organisationsforandringer, ekstern lektor ved Copenhagen Business School og stifter af virksomheden Enlighten, der bygger bro mellem forskere og praktikere.

Hun fik øjnene op for mikroforandringerne, da hun skulle skrive sin erhvervs-ph.d. i en stor organisation i den finansielle sektor. Kaffeordningen er bare ét eksempel. Det kan også være en kollega, der får nyt arbejde og forsvinder. At kantine indfører en ugentlig vegetardag. En ny måde at stille skrivebordene, en ny leder eller ændrede teams.

- Man har typisk betragtet den type forandringer som bagateller, for det vigtige er jo de digitale transformationer eller andre store organisationsændringer. Det interessante er bare, at for medarbejderne er de radikale forandringer lig med nære forandringer, der påvirker hverdagen, deres daglige arbejde eller de relationer, de har til ledere og andre medarbejdere.

Jeg kalder dem mikroforandringer, fordi det er små forandringer, i hvert fald på papiret, men for medarbejderne er de store, siger hun.

Hvilken transformation?


Det var mere præcist i den finansielle organisations store it-afdeling med mere end 3.000 medarbejdere, at Signe Bruskin i 2016 begyndte arbejdet med sin ph.d. Aftalen var, at hun skulle forske i den digitale transformation, man var i gang med, som ikke bare involverede alle 3.000 medarbejdere, men også andre dele af organisationen.

Sådan kom det imidlertid ikke til at gå.

I ledelsen var der ganske vist bred enighed om, at man var i gang med store forandringer, men det viste sig, at medarbejderne og mellemlederne faktisk ikke vidste, at de var en del af en transformation, selvom den var gået i gang to år tidligere.

Det betød imidlertid ikke, at de ikke oplevede, at der var masser af organisationsforandringer. Faktisk var det værre end nogensinde, så Signe Bruskin besluttede sig for at undersøge, hvad medarbejderne opfattede som vigtige forandringer.

- Man taler meget om, at det er stressende at være i forandringer, og at de påvirker trivslen. Derfor var det interessant at kigge på, hvad der rent faktisk påvirker medarbejdernes



**Kaffe-
ordningen
kan være
lige så vigtig
som store
strategiske
forandringer**

TRE HURTIGE OM MIKROFORANDRINGER

1. Mikroforandringer er organisationsforandringer, der ændrer hverdagen, det fysiske rum, rutinerne, relationerne eller identiteten.
2. Det er forandringer, der er radikale for den enkelte, selvom de ikke er det i det store billede. De kan ændre betydning over tid.
3. Mikroforandringer er ikke-strategiske og ikke-planlagte. Typisk vil folk fra topledelsen pege på strategiske forandringer som de radikale forandringer i en organisation, mens andre vil pege på mikroforandringer.

hverdag og deres trivsel mere generelt på arbejdspladsen, fortæller hun.

Og selvom mikroforandringerne kan virke som småting, kan de have stor betydning.

- I værste tilfælde bliver man stresset og mistrives. I det mindre skala kan det gå ud over motivationen og medarbejderengagementet, siger Signe Bruskin.

Bagateller med flere lag

Der er flere kendetegn ved mikroforandringerne. Et er, at de som regel opstår, uden at der er nogen, der styrer eller leder dem, i modsætning til strategiske forandringer, hvor det er besluttet, at »nu gør vi det her«.

Et andet kendetegn er, at de er subjektive. Det er forskelligt fra person til person, hvad man ser som forandring, og det ligger også i begrebet, at det kan ændre sig, hvordan man opfatter forandringen. Derfor kan

en ledelse rammer skævt, når medarbejderne skal have julegave.

- Det handler om mere end et sæt sengetøj til 700 kroner. Det er det symbolske. Derfor er det vigtigt, at man ikke siger: »Det er bare en gave, det er bare et skrivebord, det er bare en kop kaffe, det er bare en frokostmenu«.

Brug to minutter

Som leder kan man hjælpe ved at signalere, at det er okay at tale om mikroforandringerne og sørge for, at der er et sprog for det.

- De fleste afdelinger eller teams har et ugentligt eller månedligt møde, og der kan man spørge, om der er nogle forandringer, der fylder. De fleste ledere har også af og til en-til-en-samtaler med deres medarbejdere, hvor de kan spørge, hvilke forandringer, de har oplevet, for at finde ud af, hvad der betyder noget for den enkelte medarbejder.

Men hvad nu, hvis man som leder sidder og tænker, at det er forandringer, som er svære at gøre noget ved, eller at det simpelthen ikke er muligt at tage sig af hver enkelt medarbejder på det niveau?

- I mange tilfælde vil det også være små løsninger, der skal til. Hvis man skal rykke rundt på alle pladser, skal man måske lige bruge to minutter på at spørge, hvad der betyder noget for den enkelte. Er det din sidemand, din placering i lokalet eller noget tredje? Og hvad er det med den kaffe? Er det kaffen i sig selv, er det fordi, man plejer at have en hyggelig tur derned med en kollega, eller er det fordi, man frygter, at besparelserne på kaffen er et varsel om større besparelser, hvor man selv er det næste, der skal spares væk? Hvis man erkender, at medarbejderne ser det som en forandring, er det også nemmere at tage det seriøst og sætte flere ord på.

Som en ekstra bonus vil man måske også opdage, at der færre fodslæbende forandringsmodstandere blandt medarbejderne i ens organisation, end man troede.

- Man taler nogle gange om ikke-forandringsvillige medarbejdere. Jeg prøver at udfordre det og sige, at det ikke nødvendigvis er sådan, at medarbejderne ikke vil samarbejde eller er imod digital transformation, men at man måske overser noget vigtigt. Man kunne vende det om: I stedet for at lave en workshop, der skal få alle med på den digitale transformation, kunne man træde et skridt tilbage og spørge medarbejderne, hvad de oplever, og acceptere, at andet end digitale transformationer kan være vigtigt.

Signe Bruskin: »Mikroforandringer - Et medarbejderblik på organisationsforandringer« udkommer 20. april på Dansk Psykologisk Forlag.

» Man har typisk betragtet den type forandringer som bagateller. Det interessante er bare, at for medarbejderne er de radikale forandringer lig med nære forandringer