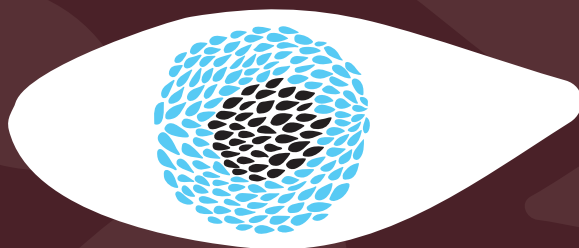


SIGNE BRUSKIN

MIKRO FORANDRINGER



ET MEDARBEJDERBLIK PÅ
ORGANISATIONSFORANDRINGER

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

MIKROFORANDRINGER



SIGNE BRUSKIN

MIKRO- FORANDRINGER

ET MEDARBEJDERBLIK PÅ ORGANISATIONSFORANDRINGER

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

Signe Bruskin

Mikroforandringer

Et medarbejderblik på organisationsforandringer

© 2021 Signe Bruskin og Dansk Psykologisk Forlag

Forlagsredaktion: Sidsel Fabech og Inger Lomholdt Vange

Manuskriptredaktion: Maya Dröschler

Omslag og grafisk layout: Louise Glargaard Perlmutter/Louises design

Tilrettelæggelse og sats: Lone Bjarkow/Louises design

Sat med Minion Pro og DINCond

1. udgave, 1. oplag 2021

ISBN 978-87-7158-860-6

Tryk: Clemensstrykkeriet

Printed in EU 2021

Bogen er udgivet med støtte fra E. Lerager Larsens Fond.

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale med Copydan Tekst & Node, og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.



Dansk
Psykologisk
Forlag

INDHOLD

DEL 1: FORANDRINGER I ORGANISATIONER	9
Kapitel 1: Indledning	11
Ideen opstår	12
Radikale forandringer	13
Den dominerende forandringsdiskurs	14
En procesfilosofisk forandringsdiskurs	15
Læsning af bogen	17
Bogens opbygning	18
Del I	19
Del II	21
Del III	22
Kapitel 2: Klassiske organisationsteoretiske forandringsteorier	25
Klassificering af organisationsforandringer	25
Fasemodeller	29
Lewins tretrinsmodel	29
Kotters ottetrins-proces	31
Opsummering af kapitlets pointer	33
Refleksionsøvelse: De klassiske forandringsteorier i praksis	34
Læs videre	35
Kapitel 3: Procesfilosofiske forandringsteorier	37
Procesfilosofiens historiske rødder	38
Et procesfilosofisk blik på organisationsforandringer	41
Forandring og stabilitet	43
Opsummering af kapitlets pointer	44
Refleksionsøvelse: Foranderlige forandringer	44
Læs videre	45

Kapitel 4: Oplevelsen af flydende forandringer	47
Den tidslige dimension.....	48
Oplevelsen af forandringer over tid	51
Genfortolkning af forandringer	54
Den rumlige dimension	55
Hierarkiske forskelle i oplevelser	57
Horisontale forskelle i oplevelser	57
Forandringerne fordufter	59
Opsummering af kapitlets pointer	60
Dialogværktøj: Den daglige motivation.....	61
Læs videre.....	63
DEL 2: MIKROFORANDRINGER	65
Kapitel 5: Hverdagsforandringer	67
Medarbejdernes motivation	70
Fra strategiske forandringer til hverdagsforandringer.....	71
Opsummering af kapitlets pointer	73
Refleksionsøvelse: Jeg holder af hverdagen	74
Læs videre.....	75
Kapitel 6: Fysiske forandringer	77
Afspejling af strategiske forandringer.....	81
Håndtering af fysiske forandringer.....	83
Opsummering af kapitlets pointer	84
Dialogværktøj: Fysiske forandringer for den enkelte.....	85
Læs videre.....	86
Kapitel 7: Rutineforandringer	87
Forandrede rutiner	88
Glidende forandringer	91
Opsummering af kapitlets pointer	92
Refleksionsøvelse: Foranderlige rutiner.....	92
Læs videre.....	93
Kapitel 8: Relationelle forandringer	95
Forandrede relationer.....	96
De usynlige bånd	99

Opsummering af kapitlets pointer	101
Dialogværktøj: En relationel coachende tilgang	102
Læs videre	103
Kapitel 9: Identitetsforandringer	105
Den professionelle identitet	108
Fra strategisk til individforandring	110
Opsummering af kapitlets pointer	112
Refleksionsøvelse: Rejsen gennem arbejdslivet	113
Læs videre	114
DEL 3: ORGANISATIONSFORANDRINGER I PRAKSIS	115
Kapitel 10: Praksisbegreber	117
Implementering af forandringer	121
Forandringssucceser	123
Medarbejderinvolvering	126
Modstand mod forandring	128
Medarbejderengagement	132
Opsummering af kapitlets pointer	134
Dialogværktøj: Radikale forandringer for den enkelte	135
Læs videre	136
Kapitel 11: Fra forandringsledelse til forandringshåndtering	139
Forandringsledelse	140
Paradokser i forandringsledelse	142
Forankringsledelse	144
Forandringsagenter	145
Forandringsfacilitering	147
Forandringshåndtering	148
Opsummering af kapitlets pointer	150
Refleksionsøvelse: Egen oplevelse af radikale forandringer	151
Læs videre	152
Samlet litteraturliste	155
Register	161



DEL 1

FORANDRINGER I ORGANISATIONER

KAPITEL 1

INDLEDNING

Organisationsforandringer fylder mere og mere i både offentlige og private organisationer. Fusioner, nedskæringer, omstruktureringer, udflytning af arbejdspladser og digitale transformationer er alle eksempler på organisationsforandringer. Der bliver ikke kun snakket meget om dem, der bliver også brugt ressourcer på dem. Både menneskelige og økonomiske. Ressourcerne bliver dels brugt til at gennemføre forandringerne, dels til at mindske stress og andre afledte konsekvenser, som forandringerne kan medføre.

Samtidig findes der en række organisationsforandringer, som sjældent får lige så meget opmærksomhed, hverken af topledelsen eller i litteraturen. De små forandringer, der ændrer rutinerne i hverdagen: *mikroforandringer*. Omrokering af skriveborde, indførelse af vegetardage i kantinen, besparelser på kaffeordningen, nyt mailprogram, ny kollega eller leder er alle eksempler på forandringer, der ændrer de daglige rutiner. Selvom mikroforandringerne virker små og ubetydelige, peger medarbejdere og ledere på dem som væsentlige. Som dem, der fylder mest for dem personligt. Som dem, der har størst betydning for deres velvære på arbejdspladsen. Derfor er det en skam, at de ofte bliver negligeret. Bogen er dedikeret netop til mikroforandringer, fordi det er de organisationsforandringer, som er de radikale for medarbejdere og ledere.

IDEEN OPSTÅR

Ideen til bogen stammer fra et etnografisk feltstudie, jeg lavede som en del af min erhvervs-ph.d. i 2016-2019. Min intention var at forske i organisationsforandringer i en stor privat organisation, der var i gang med en digital transformation. Ledelsen havde fortalt mig om transformationen, og jeg gik i gang med forskningen med det sigte at finde ud af, hvordan medarbejderne oplevede at være en del af den organisatoriske transformation. Men mit fokus blev hurtigt justeret.

Følgende eksempel stammer fra slutningen af 2016, da jeg lige var gået i gang med forskningen. Oplevelsen har været helt afgørende for, hvorfor jeg har studeret forandringer, som jeg har. I løbet af mine første par uger som erhvervsforsker blev jeg ofte spurgt: „Hvad skal du forske i?“ Spørgsmålet var forventet, og jeg havde derfor et klart svar: „Jeg skal forske i transformationen, der startede tilbage i 2014.“ Næste spørgsmål kom prompte: „Hvilken transformation?“ Et spørgsmål, jeg ikke havde forventet. I løbet af møderne med topledelsen havde jeg fået en klar fornemmelse af, at det stod soleklart for alle, hvilken transformation der var tale om. Den var jo radikal for hele organisationen. Men jeg fandt hurtigt ud af, at den kun var tydelig for topledelsen, og hverken mellemledere eller medarbejdere var klar over, at de var i en organisatorisk transformation, selvom den havde stået på i over to år. Det udfordrede hele min ide om at finde ud af, hvordan de oplevede transformationen. For de vidste ikke, der var en.

Men medarbejderne og lederne havde alligevel meget på hjerte i forhold til organisationsforandringer. De syntes, det væltede ned med forandringer. De mente, det var værre nu end nogensinde før. Så jeg besluttede mig for at finde ud af, hvilke forandringer der for dem var de radikale. Og det viste sig at være mikroforandringerne. De forandringer, der ændrede deres hverdag.

Bogen bygger på en kvalitativ tilgang til forandring fremfor en kvantitativ. Målet er ikke at se på mængden af forandringer eller sammenligne dem. I stedet ligger interessen i at gå et skridt tilbage og stille spørgsmålet: Hvilke organisationsforandringer er de radi-

kale for medarbejderne? Den kvalitative tilgang gør det muligt at nuancere organisationsforandringerne ved at tage udgangspunkt i medarbejdernes *oplevelse* af dem. Og samtidig give rum til at reflektere over, hvad vi kan lære af, at medarbejderne peger på en type forandringer, som hidtil ikke har fået meget opmærksomhed.

RADIKALE FORANDRINGER

Begrebet radikale forandringer forbindes typisk med disruptive forandringer. Forandringer, der radikalt ændrer en organisation. De forandringer, der selv for en udefrakommende ser ekstreme ud. Men radikale forandringer bruges her i bogen som en betegnelse for de forandringer, der for den enkelte medarbejder eller leder opleves som radikale på et givent tidspunkt. „Radikal“ bliver altså et relativt og subjektivt begreb.

DEN SUBJEKTIVE OPLEVELSE

Interessen for subjektet og den subjektive oplevelse af verden findes især i fænomenologien. Subjektivitet står i kontrast til objektivitet, som forbindes med positivismen. Når fænomenologien interesserer sig for den subjektive virkelighed, ses det i hovedinteressen for at indfange, hvordan mennesket oplever, bliver bevidst om og danner sine meninger i sin livsverden. Livsverdenen er den verden, som mennesket subjektivt oplever at leve i.

Fænomenologien har en grundlæggende antagelse om, at mennesket til forskel fra tingene i naturen erkender og danner sig mening om verden. Det gør ting i naturen ikke, de reagerer blot. Derfor ønsker fænomenologer at udfolde og belyse, hvordan mennesket subjektivt skaber mening. I denne bog er målet at belyse den subjektive oplevelse af organisationsforandringer, snarere end at fokusere på forandringerne objektivt. Hermed bliver det muligt at belyse forandringer indefra. Og at få et billede af, hvordan medarbejdere og ledere oplever organisationsforandringer.

Når det er den enkelte medarbejder eller leder, der afgør, om en forandring er radikal, bliver det derfor individuelt, hvad der er en radikal organisationsforandring. For en medarbejder kan det være en radikal forandring, at den nærmeste kollega har valgt at sige op. For en anden kan det være, at kaffeordningen er ændret. Begge eksempler bliver udfoldet i henholdsvis kapitel 8 og 5. At en kaffeordning bliver fjernet, er en af de typer forandringer, der sjældent gives meget opmærksomhed, hverken i litteraturen eller i praksis. Tværtimod vil den typisk blive fortiet, for hvem har lyst til at påpege, at netop den forandring fylder mere end den digitale transformation, alle afdelingsmøderne handler om? Bogen udfolder og diskuterer eksempler på mikroforandringer for at give medarbejdere og ledere et blik for, hvorfor de er vigtige at give opmærksomhed, ligesom bogen tilbyder et sprog til at tale om dem.

Når radikale forandringer fremhæves i bogen, skelnes der ikke mellem, om det er medarbejdere, teamledere eller mellemledere, der peger på en forandring som radikal. De omtales i bogen alle som medarbejdere. For bogens omdrejningspunkt er at give en stemme til både medarbejdere og ledere som individer. At fremlægge, hvad de oplever som radikale forandringer uafhængigt af deres stilling. Placeringen i hierarkiet er underordnet, når fokuset er at få den subjektive oplevelse af radikale forandringer frem i lyset.

DEN DOMINERENDE FORANDRINGSDISKURS

Inden for den organisatoriske forandringslitteratur er den dominerende diskurs optaget af de for organisationen radikale forandringer. Typisk planlagte, strategiske forandringer som en reorganisering eller en fusion. Klassiske forandringsteorier af fx den tysk-amerikanske psykolog Kurt Lewin og den amerikanske professor John P. Kotter bygger på en rationel tilgang til forandringer. Det rationelle afspejles i en antagelse om, at medarbejdere og ledere træffer logiske beslutninger på et bevidst grundlag. Realiseringen af forandringen understøttes af teoretiske modeller, der hjælper med planlægningen af forandringsprocessen. Den rationelle diskurs har

præget den organisationsteoretiske forandringslitteratur i mange årtier og er stadig den dominerende i dag.

I praksis er organisationer også domineret af den rationelle forandringsdiskurs. Den tiltaler praksis ved at understøtte ideen om, at forandringer kan planlægges og implementeres, hvis blot man følger en plan. Det er rart for toplederne. Med de rette folk ombord og den rette plan klar er det muligt at skabe de forandringer, de ønsker. Samtidig er det de store, strategiske forandringer, der typisk fylder mest for toplederne. En forestående fusion eller en reorganisering. Det er netop den type forandringer, den dominerende forandringsdiskurs har fokus på. Det kan være forklaringen på, at den rationelle forandringsdiskurs stadig er den mest toneangivende, både i litteraturen og i praksis.

EN PROCESFILOSOFISK FORANDRINGSDISKURS

En stribe organisationsteoretikere har udfordret den rationelle tilgang til organisationsforandringer og ideen om, at det er de planlagte, strategiske forandringer, der er de centrale. Det er blandt andre ledelsesprofessorerne Hari Tsoukas og Robert Chia. Inspireret af procesfilosofien argumenterer de for, at forandringer er naturlige og emergerende. Forandringer opstår af sig selv, ligesom de forsvinder af sig selv. Fokuset flyttes fra at være på de få, store, strategiske forandringer til at være et spørgsmål om, at alt er foranderligt. Forandringerne er så at sige flydende. Allesteds. Organisationerne svømmer i dem. Og det sjældne bliver i stedet at opnå stabilitet.

PROCESFILOSOFI

Nogle af de vigtigste bidragsydere til procesfilosofien er den amerikanske psykolog og filosof William James (1842-1910), den franske filosof Henri Bergson (1859-1941) og den engelske matematiker og filosof Alfred North Whitehead (1861-1947). De var alle inspireret af den græske



filosof Heraklit (540-480 f.v.t.), som i dag anses for at være grundlæggeren af procesfilosofien.

Fælles for procesfilosofferne er deres overbevisning om, at alt altid er i proces. Verden er i konstant bevægelse. Intet står stille. Interessen ligger ikke i, hvad noget *er*, men hvordan noget *bliver skabt*. Procesfilosofiske studier er derfor optaget af forandringer og processer i sig selv, og hvordan de opstår og udvikler sig i tiden. Grundantagelsen for procesfilosofien er, at verden er konstitueret af endeløse processer, strømninger og transformationer, nærmere end af en stabil verden af uforanderlige enheder. Når verden altid er i et stadie af tilblivelse, eksisterer ting ikke i sig selv, men er i stedet ting, der er i gang med at blive skabt (James, 1909). Den måde, hvorpå noget er blevet skabt, bestemmer, hvad det er. Selve tilblivelsesprocessen er afgørende for, hvad noget er (Helin, Hernes, Hjorth & Holt, 2014).

Procesfilosofien og dens tilgang til forandringer er en af grundpillerne i bogen, og i kapitel 3 bliver den udfoldet i flere detaljer.

Den procesfilosofiske forandringsdiskurs udgør et alternativ til at se organisationsforandringer gennem en rationel linse. Den giver mulighed for at indfange de forandringer, som på et givent tidspunkt er radikale for en given medarbejder, og som ikke falder i kategorien strategiske forandringer. Dermed understøtter denne tilgang bogens fokus på de forandringer, der ændrer medarbejdernes dagligdag, uagtet at de ikke er radikale for organisationen. Procesfilosofien skaber muligheden for at indfange mikroforandringerne.

Ifølge Tsoukas og Chia (2002) skal de radikale forandringer findes i mikroprocesserne i organisationen. De skal findes som en del af den organisatoriske dagligdag. I rutinerne. Den antagelse deler de med andre organisationsteoretikere som Martha S. Feldman og Wanda Orlikowski, som begge har forsket i rutiner og hverdagspraksisser. Mikroforandringer handler ifølge dem om de små forandringer, der hele tiden sker i hverdagsrutinerne. Hverken rutinerne eller organisationerne er præget af stabilitet, men derimod af

forandringer. Ved at fokusere på mikroforandringer får man altså mulighed for at undersøge, hvad der foregår i „organisationens indvolde“ (Tsoukas & Chia, 2002, s. 580 – forfatterens oversættelse).

Formålet med bogen er ikke at gøre op med eller udfordre eksisterende forandringslitteratur. Derimod er formålet at tilbyde læseren et nyt perspektiv på organisationsforandringer, der kan være med til at skabe en dybere forståelse for forandringer i praksis og for medarbejdernes reaktioner på forandringer. Bogen ønsker at give læseren inspiration til, hvordan man kan arbejde videre med håndteringen af forandringer i praksis.

LÆSNING AF BOGEN

For at skabe en forståelse af, hvordan organisationsforandringer opleves i praksis, vil bogen inkludere cases, fortællinger og eksempler fra praksis. De fleste stammer fra det etnografiske arbejde, som dannede grundlaget for min erhvervs-ph.d. Herudover trækker jeg på eksempler fra min egen tid som medarbejder og leder. Og sidst men ikke mindst trækker jeg på fortællinger og cases, som jeg er stødt på efterfølgende i mødet med andre organisationer. Selvom mange af eksemplerne omhandler IT-ingeniører i den finansielle sektor, vil de lige så godt kunne stamme fra andre typer organisationer og andre medarbejdergrupper. Siden jeg påbegyndte forskningen i 2016, har jeg været i dialog med alle typer organisationer, private og offentlige, små og store, og der tegner sig et generelt billede. Medarbejdere og ledere udpeger alle mulige typer af forandringer som radikale – og det er sjældent de store, strategiske organisationsforandringer, som er dem, toplederne fokuserer på. Topledere er den eneste gruppe, der peger på de mere strategiske forandringer som de radikale organisationsforandringer. Alle andre peger på ikke-planlagte og ikke-strategiske forandringer som de radikale forandringer. Hvilken type mikroforandringer, der fylder mest, handler ikke om branche eller størrelse af organisationen og heller ikke om medarbejdergruppen, men om det enkelte individ. Derfor findes der heller ikke en enkel løsning: *one size fits all*. Der er

derimod brug for, at lederen og kollegerne lytter til hinanden, stiller spørgsmål og på andre måder forsøger at møde individet, hvor hun eller han er.

Bogen er relevant for alle, der enten arbejder med organisationsudvikling internt i organisationen eller eksternt som konsulent. Samt for dem, som har en interesse for forandringer i organisationer. Det kan fx være medarbejderen, der har oplevet eller står overfor forandringer på arbejdspladsen. Eller lederen, som ønsker at få en dybere forståelse af medarbejdernes oplevelse af forandringer.

Udover at bogen giver en række eksempler på organisationsforandringer, der er radikale for medarbejdere og ledere, giver bogen også et bud på, hvad man bør overveje for at støtte medarbejdere og ledere bedst muligt i organisationsforandringer. Bogen trækker på eksempler fra både offentlige og private organisationer og er relevant for organisationer i begge sektorer. Samtidig er mange af bogens pointer relevante for både store og små organisationer på trods af, at de fleste eksempler stammer fra store organisationer. Nogle af eksemplerne er ikke så sigende for små organisationer, da fx afstanden mellem topledelsen og medarbejderne af gode grunde vil være mindre i små organisationer, men vigtigheden af mikroforandringer er stadig gældende for små organisationer.

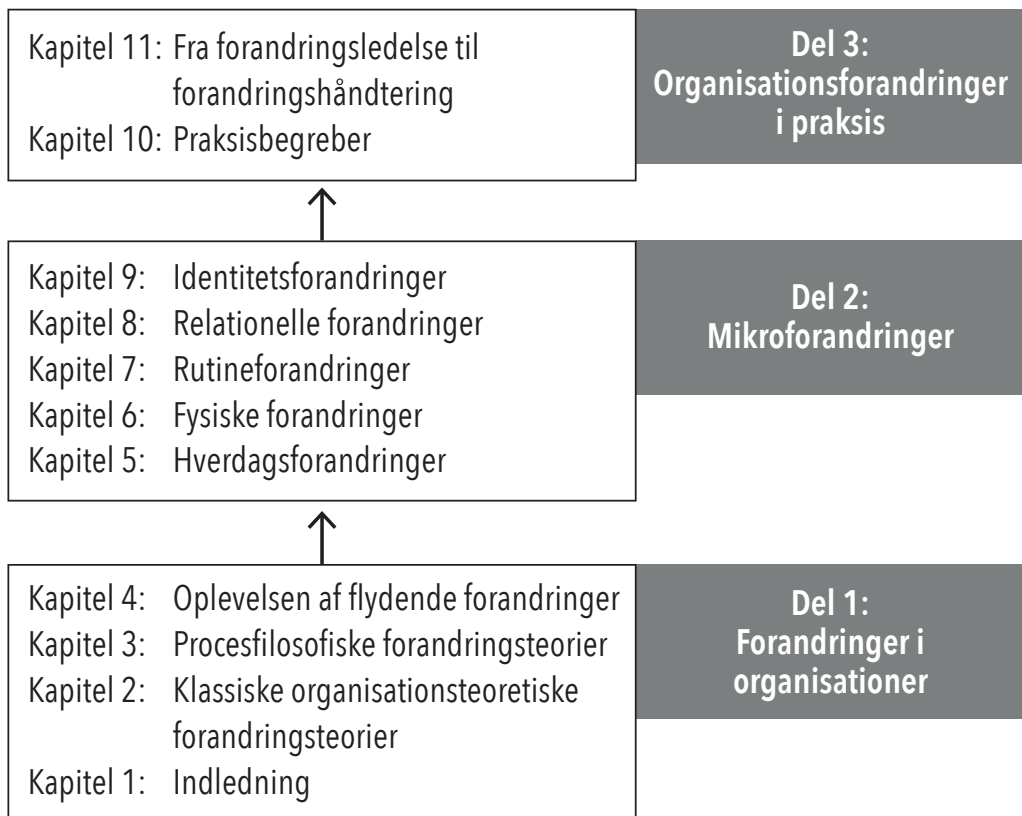
Hvert kapitel afsluttes med refleksionsspørgsmål eller et dialogværktøj som inspiration til, hvordan man kan arbejde videre med forandringer i praksis. Spørgsmålene og værktøjerne strider lidt imod den procesfilosofiske tilgang, da de er en forsimplet måde at anskue verden på. I praksis er det meget mere komplekst at arbejde med forandringer, og derfor skal både spørgsmål og værktøjer ses som inspiration til at arbejde aktivt med håndteringen af forandringerne.

BOGENS OPBYGNING

Bogen er bygget op omkring tre dele. Hver del indeholder to-fem kapitler. Kort fortalt bygger del I fundamentet til resten af bogen, da denne del besvarer fundamentale spørgsmål om, hvad organi-

sationsforandringer er, og hvordan de er blevet studeret. Del II er bogens kerne. Den del stiller skarpt på fem forskellige typer mikroforandringer. Mikroforandringerne bliver udfoldet og understøttet med eksempler og medarbejderfortællinger. Del III vender blikket mod praksis og lederens rolle i håndteringen af forandringer i organisationerne.

Følgende figur giver et overblik over bogens dele og kapitler.



FIGUR 1.1. BOGENS OPBYGNING.

DEL I

Del I er bogens fundament. Her søges svar på spørgsmålene: Hvad er organisationsforandringer? Hvad er allerede skrevet om dem? Hvad er nyt? Og hvilke konsekvenser har det, hvis man anser forandringer for at være flydende? Denne del består af fire kapitler. Udover en gennemgang af den mere klassiske tilgang til organisa-

tionsforandringer indeholder denne del en grundig gennemgang af den procesfilosofiske tilgang, som resten af kapitlerne trækker på.

Kapitel 1: Indledning

Indledningen er fokuseret på de radikale organisationsforandringer. Kapitlet har til formål at skabe en forståelse for, at der findes andre typer organisationsforandringer end dem, der er strategiske og planlagte. Der er en uudforsket gruppe af forandringer. Mikroforandringer. De er typisk blevet negligeret både i praksis og i forandringslitteraturen, men ikke desto mindre er de væsentlige for medarbejderne. For det er dem, medarbejderne oplever som radikale.

Kapitel 2: Klassiske organisationsteoretiske forandringsteorier

Kapitlet omhandler den eksisterende litteratur om organisationsforandringer. Der er en række klassiske teorier, som den dominerende diskurs inden for feltet er inspireret af. Og det er de teorier og fasemodeller, som kapitlet er fokuseret på. Kapitlet har til formål at give et overblik over det teoretiske landskab af særligt de mest dominerende forandringsteorier.

Kapitel 3: Procesfilosofiske forandringsteorier

Som alternativ til de klassiske forandringsteorier introducerer kapitlet til de procesfilosofiske forandringsteorier. Her er fokus på de forandringer, der sker i mikroprocesserne. Tilgangen er præget af den græske filosof Heraklit, og i kapitlet udfoldes de historiske rødder, så læseren får en bedre indsigt i, hvordan forandringer defineres inden for procesfilosofien. Forandringer er her kendetegnet ved at være flydende og emergerende.

Kapitel 4: Oplevelsen af flydende forandringer

Som en naturlig fortsættelse af kapitel 3 rettes blikket i kapitel 4 mod medarbejderne og deres oplevelser af forandringerne. Med udgangspunkt i eksempler viser jeg, hvordan forandringer i praksis får karakter af at være flydende. Hvad der på et tidspunkt er en

radikal forandring for en medarbejder, er det ikke nødvendigvis på et andet tidspunkt. Oplevelsen af forandringen kan ændre sig over tid. På samme måde er det, der for en medarbejder opleves som en radikal forandring, ikke nødvendigvis en radikal forandring for en anden. Forandringer er altså foranderlige i sig selv.

DEL II

Del II er dedikeret til fem typer mikroforandringer. I de fem kapitler søges der svar på spørgsmålene: Hvilke typer mikroforandringerne eksisterer der i organisationer? Og hvorfor oplever medarbejderne dem som radikale? Kapitlerne tager udgangspunkt i praksiseksempler og er kombineret med forskellige teorier inden for det organisationsteoretiske felt for at give en dybere indsigt i, hvordan mikroforandringerne kan forstås og håndteres. Teorierne har til formål at supplere den procesfilosofiske tilgang. De fem typer mikroforandringer er identificeret ud fra, hvad medarbejdere og ledere typisk peger på som radikale organisationsforandringer. Det er derfor ikke en udtømmende kategorisering af mikroforandringer, men giver en indsigt i nogle af de mest centrale typer.

Kapitel 5: Hverdagsforandringer

I kapitlet udfoldes den type af mikroforandringer, man kan kalde hverdagsforandringer. Det kan være en ændring i kaffeordningen, i kantinen osv. På papiret ser det ud til at være små ændringer, men eksemplerne viser, hvordan medarbejderne ser dem som radikale forandringer. De ændrer fundamentalt deres hverdagsrytmer. Og det påvirker deres motivation.

Kapitel 6: Fysiske forandringer

Fysiske forandringer som omrokering af skrivebord og ny arbejdsstation fylder meget for medarbejderne. Den fysiske arbejdsplads er en essentiel del af medarbejdernes arbejde, og når den bliver ændret, bliver det ofte oplevet som en trussel. I kapitlet får man indsigt i, hvorfor den fysiske arbejdsplads betyder så meget for medarbejderne.

bejderne, og hvordan denne type af mikroforandringer opleves af medarbejderne.

Kapitel 7: Rutineforandringer

Traditionelt set har rutiner været opfattet som stabile dele af en organisation. Men forskning viser, at rutiner er præget af løbende, små forandringer. Det er den type mikroforandringer, der belyses i kapitel 7. Gennem eksempler udfoldes medarbejdernes oplevelse af rutineforandringer som radikale organisationsforandringer.

Kapitel 8: Relationelle forandringer

Når kolleger eller lederen bliver udskiftet, oplever medarbejderen det typisk som en radikal forandring. Organisatorisk set er det blot en lille forandring, men for medarbejderen bliver denne type af mikroforandringer anset for at være radikal. Inspireret af socialkonstruktivismen argumenterer jeg for, at relationer og kontekst er afgørende for, hvad der opleves som en radikal forandring af medarbejderen.

Kapitel 9: Identitetsforandringer

Det sidste kapitel i Del II er fokuseret på de forandringer, der omhandler medarbejderen selv. Eksempelvis en ny stilling. Ved at trække på identitetsteorier understreger praksiseksemplerne, hvordan medarbejderens identitet er påvirket af andre end ham eller hende selv. Det handler i stedet om en social identitet. Identitetsforandringer er den sidste type mikroforandringer, som medarbejderne peger på som radikale.

DEL III

I Del III vendes blikket mod praksis. Kapitlerne forfølger spørgsmålene: Hvordan kan man arbejde med organisationsforandringer i praksis? Og hvad er lederens rolle? Her får man som praktiker indsigt i, hvordan man kan gå tilbage til organisationen og arbejde med forandringer i fremtiden. Samtidig giver kapitlerne svar på nogle af de spørgsmål, der relaterer sig til de praksisbegreber, som

typisk eksisterer i organisationer, begreber som medarbejderengagement, medarbejderinvolvering og modstand mod forandring.

Kapitel 10: Praksisbegreber

Kapitlet undersøger, hvad der sker, når bogens tilgang til forandringer rammer praksis. Og møder de eksisterende organisatoriske begreber og diskurser. For hvordan hænger modstand mod forandring sammen med en procesfilosofisk tilgang til forandringer, hvor forandringer anses for at være flydende? Kapitlet tager fat i en stribe praksisbegreber og forsøger at give inspiration til, hvordan man kan arbejde med forandringer i praksis på en ny måde.

Kapitel 11: Fra forandringsledelse til forandringshåndtering

I praksis snakker man ofte om forandringsledelse. I dette kapitel udfordres den klassiske forandringsledelse, og i stedet foreslås forandringsfacilitering og -håndtering. Kapitlet opfordrer til, at man forlader ideen om, at forandringer kan ledes og i stedet lader forandringerne gå sin gang. Man lader dem ske naturligt uden at prøve at lede dem i en anden retning. Ledere skal i stedet bruge deres opmærksomhed på medarbejderne og deres oplevelser af forandringerne. På den måde kommer lederens rolle til at handle om håndteringen af forandringer fremfor ledelse af forandringerne.

Mikroforandringer er de små, nære forandringer på arbejdspladsen, som potentielt kan ændre hverdagens struktur, de daglige rutiner eller relationerne til kollegerne. De kan virke ubetydelige og bliver derfor nemt overset, når de mere omfattende organisatoriske forandringsprocesser tiltrækker sig opmærksomheden.

I denne bog er mikroforandringerne i centrum. Gennem cases og interviews med ledere og medarbejdere, som selv har haft forandringer tæt inde på livet, får læseren et unikt og virkelighedsnært indblik i, hvor meget mikroforandringerne betyder for trivsel og motivation. Sideløbende får ledere, konsulenter og andre forandringsinteresserede en række håndgribelige råd om, hvordan man håndterer mikroforandringer i praksis.

Citat fra bogen:

” *At en kaffeordning bliver fjernet, er en af de typer forandringer, der sjældent gives meget opmærksomhed, hverken i litteraturen eller i praksis. Tværtimod vil den typisk blive fortiet, for hvem har lyst til at påpege, at netop den forandring fylder mere end den digitale transformation, alle afdelingsmøderne handler om?*



Dansk
Psykologisk
Forlag

WWW.DPF.DK



9 788771 588606