

# Mikroforandringer på arbejdspladsen

Af Signe Bruskin, Forfatter, Foredragsholder og Ekstern lektor på CBS



**Vi har i mange år snakket om forandringer på arbejdspladsen. Og måske snakker vi endda mere om det i dag end nogensinde før. Samtidig ved vi også, at forandringer kan være stressende. Men hvad hvis vi alle årene har fokuseret på de forkerte forandringer? At vi simpelthen ikke har taget hånd om de forandringer, der påvirker trivslen og arbejdsglæden på arbejdspladsen?**

Tilbage i 2016 gik jeg i gang med et stort forskningsprojekt, som havde til formål at undersøge, hvordan medarbejdere og ledere skabte mening i en stor transformation i en nordisk organisation. Efter et par uger stod det klart, at det ville blive svært at undersøge. For hverken medarbejdere eller ledere var klar over, at de var midt i en transformation på trods af, at den var sat i gang et par år før. Til gengæld snakkede de en masse om forandringer. Om alle mulige andre forandringer. Derfor besluttede jeg mig for at ændre fokus og i stedet undersøge, hvilke organisationsforandringer medarbejdere og ledere ser som radikale. Altså, hvad der for dem er de store forandringer. Og det viste sig at være de små og nære. Nemlig mikroforandringer.

Mikroforandringer er de forandringer på arbejdspladsen, som ofte ligner bagateller eller praktikaliteter, men for medarbejderne kan de sagtens være store og radikale. Der er derfor ikke tale om forandringer, der for organisationen er stor. Eksempler på mikroforandringer er små hverdagsforandringer, som når kaffeordningen bliver ændret, en fysisk forandring som en flytning til nye lokaler eller en relationel forandring, når en nær kollega siger op. På papiret handler det blot om kaffen, et nyt lokale eller en enkel medarbejder, men for den enkelte kan det føles som en radikal forandring. Og det gælder både medarbejdere og ledere. Dét, der kendetegner mikroforandringer, er, at de udover at ligne små ting på papir er subjektive. Det er forskelligt, hvad vi synes, der er en radikal mikroforandring. Og det kan også ændre sig over tid. Det kan være svært at sige farvel til den ene kollega, men ikke den anden. Med andre ord kan vi ikke kategorisere medarbejdere og ledere i forhold til, hvilke forandringer de ser som radikale, eksempelvis relationelle. Og med tiden kan vi også ændre opfattelse af det. Dét, vi så som en radikal forandring, mens den skete, synes

## Om Signe Bruskin

Signe Bruskin er forfatter til bogen Mikroforandringer – et medarbejderblik på organisationsforandringer (Dansk Psykologisk Forlag, 2021). Bogen er baseret på hendes forskning i organisationsforandringer i en nordisk organisation. Før hun gik i gang med sin Ph.D. arbejdede hun med organisations- og lederudvikling både som medarbejder og leder. I dag arbejder hun desuden som foredragsholder og ekstern lektor på Copenhagen Business School.

vi måske set i bakspejlet, ikke var en særlig stor forandring. Mikroforandringer er med andre ord typisk små ting set med organisatoriske øjne, men for den enkelte medarbejder eller ledere kan det føles som en radikal forandring lige nu og her.

## Et eksempel

Susanne og Karen har hentet morgenkaffen sammen i årevis. Lige siden de var kolleger i Borgerservice. Nu sidder de ikke længere i samme team, og fysisk sidder de også i hver deres bygning, men de har bibeholdt morgenrutinen. De synes begge, at det er en dejlig start på dagen. Men denne morgen er anderledes. Da de går tilbage mod Susannes skrivebord, stopper Karen op og kigger på hende: „Jeg har fået nyt job. I Borgerservice. Pernille ringede og spurgte, om jeg ikke ville tilbage – og jeg blev simpelthen nødt til at sige ja. Du ved, jeg savner kontakten med borgerne. Og så får jeg igen et par kilometer kortere til arbejdet.“ Susanne bliver helt stille. Efter lidt tid udbryder hun: „Det kan du ikke. Hvad med mig? Og vores morgenkaffe?“





På papiret ligner dette måske knap nok en forandring. Susanne og Karen er nemlig ikke i samme team, og de arbejder heller ikke på de samme projekter. Men alligevel er det et stort tab for Susanne, at Karen har besluttet sig for at skifte job. En af grundene til det er, at for dem er de hinandens nærmeste kolleger. Når de vågner om morgenen og glæder sig til at komme på arbejde, er det blandt andet grundet denne dejlige start på dagen. Med en kop kaffe med én man virkelig holder af. En man kan dele både de gode og dårlige ting med. Derfor er denne, på papiret lille forandring, for dem en radikal. Der er endda flere typer af mikroforandringer på spil her. En relationel forandring i dét deres relation bliver ændret. En hverdags- og rutineforandring da det ændrer deres morgenrutine.

Løsningen her er ikke at sige til Karen, at hun ikke må skifte arbejde. Tværtimod er forandringer naturlige i organisationer, og mikroforandringer understreger netop dette, da der er så mange, og det er forskelligt, hvad vi synes, der er radikale mikroforandringer, at løsningen ikke er at prøve at forhindre dem. Derimod kan vi arbejde med at håndtere reaktionerne og med mikrohandlinger.

Mikrohandlinger handler om at eksperimentere med mulige løsninger. Lige så vel som mikroforandringer er de små forandringer, findes der typisk også små handlinger. Lad os vende tilbage til eksemplet med Karen og Susanne.

Måske skyldes Susannes reaktion på, at Karen skifter job, at det fleksible arbejde har gjort, at der dagligt er færre på kontoret. 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 havde i afdelingen.



Eksemplet kan dermed bruges til at forstå, at hvad der ser ud til at være en lille forandring, der kun påvirker en enkelt medarbejder, kan være et større strukturelt problem. Men det kræver først og fremmest, at hun sætter ord på det overfor kollegerne. Derefter er det muligt at handle på det. En potentiel mikrohandling er at prøve noget nyt af, der kan løse op for det manglende sociale element. Det kan være, at der hver morgen kl. 8.15 er morgenkaffe i tekøkkenet for dem, der har tid og lyst. Efter en måneds tid ser man på, om det er noget medarbejdere og ledere gør brug af. Måske skal det fortsætte? Måske har Susanne fundet en ny kollega, hun drikker morgenkaffe med? Eller noget helt andet.

## Rum for nye muligheder

Vi oplever typisk mikroforandringer som radikale, når de medfører noget negativt. Når vi får fjernet noget fra os og dermed oplever det som et tab. Men der er samtidig typisk også et potentiale i mikroforandringerne. De skaber mulighed for noget nyt. Og netop det skal vi blive bedre til at se. At dykke ned i hvorfor mikroforandringerne føles radikale og samtidig se på, om det skaber mulighed for nye mikrohandlinger. På den måde kan vi pludselig lære fra de mange mikroforandringer, der hverken skal forhindres eller ignoreres. Samtidig er det helt afgørende, at vi tager hånd om mikroforandringerne og støtter medarbejdere og ledere i dem. For mikroforandringerne spiller en central rolle i, om vi trives og er motiveret på vores arbejdsplads.

Første skridt er at skabe et sprog til at tale om mikroforandringer. Men det kan være nemmere sagt end gjort. Et sted at starte er at prøve at skabe psykologisk tryghed, så alle får lyst til at dele det, de oplever som radikale forandringer. Det behøver ikke nødvendigvis være på afdelingsmøderne, men lige så vel være kollegerne imellem eller 1:1

mellem leder og medarbejder. For når først vi begynder at tale om det, skaber det mulighed for at handle på det. Og hermed kan vi på en proaktiv måde arbejde med forandringerne og udnytte de mange potentialer, der også ligger i dem. Lad os slutte af med et eksempel.

De seneste par år har medført en masse forandringer på arbejdspladsen. Og det har ikke været uden omkostninger. For mange har det været hårdt, og der er blevet brugt kræfter på at få styr på den omskiftelige hverdag. Men kan vi trække nogle positive læringer ud? Ja, sikkert. Men det kræver, at vi tænker over det. Og prøver på at se muligheder i det. Måske har vi endelig fået lavet en model for, hvordan kontorarbejdet lige så godt kan laves hjemmefra? Vi har fået sat Teams op, så vi kan have online-møder, når det giver mening. Og vi har fået indført nogle hygiejnetiltag, som vi gerne vil fortsætte med.

Ved at bruge lidt tid og kræfter på at se mikroforandringer får vi hermed også skabt et rum for at se muligheder. Det handler altså ikke om brok, når medarbejdere og ledere ytrer sig om mikroforandringer, der fylder. Men derimod om noget, der betyder noget. Det er medarbejdere og ledere, der har noget på hjertet. Og det skal vi lære at lytte til.

Mikroforandringer kan groft set inddeles i fem typer. De enkelte mikroforandringer kan godt passe ind i flere af typerne, som ses i eksemplet med Susanne og Karen.

De fem typer er:

- 1) Hverdagsforandringer
- 2) Fysiske forandringer
- 3) Rutineforandringer
- 4) Relationelle forandringer
- 5) Identitetsforandringer