

## ANMELDELSE

# Mikroforandringer – Et medarbejderblik på organisationsforandringer

*Signe Bruskin*

*Dansk Psykologisk Forlag,  
København. 202. 164 sider  
ISBN: 978-87-7158-860-6*

**E**n hurtig søgning på "forandringsledelse" på Saxo.dk viser 242 bøger. Bare på dansk. Der findes utallige konsulenter, der har specialiseret sig i forandringsprocesser, og mange medarbejdere oplever mere forandringslede end forandringsledelse samtidig med, at topledelse i mange organisationer har foden fast placeret på forandringspeederen.

Organisatoriske forandringer mangler altså ikke opmærksomhed. Men nu er det slut med, at det er de store strategiske forandringer som fusioner, sammenlægninger, udliciteringer, der løber med al spotlyset. I hvert fald hvis det står til Signe Bruskin. I sin nye bog "Mikroforandringer – Et medarbejderblik på organisationsforandringer" argumenterer Signe Bruskin for, at medarbejdere i højere grad påvirkes af mikroforandringer end af de store strategiske forandringer, som både topledelsen og den traditionelle forandringslitteratur er optaget af. Med mikroforandringer mener Signe Bruskin de små, nære forandringer på arbejdspladsen, som ændrer enkelte eller flere af medarbejdernes

hverdagsstrukturer, relationer eller rutiner. Men mikroforandringer bliver oftest overset, da de fra et traditionelt forandringsperspektiv bliver anset som ubetydelige, selvom både medarbejdere og mellemledere peger på, at netop sådanne forandringer er de mest radikale og betydningsfulde.

Signe Bruskin har en Ph.d. i organisationsforandringer fra Copenhagen Business School og arbejder nu med organisationsforandringer i praksis. Hun tager afsæt i begge erfaringsgrundlag, og teksten er suppleret med små cases, som skaber en behagelig variation i læsningen.

I bogens 163 sider når vi vidt omkring. Bogen er bygget i tre dele. Første del tager læseren igennem de klassiske organisations-teoretiske forandringsteorier, som Kotter og Lewin, for at give et overblik over de dominerende forandringsteorier. Mest interessant i denne del af bogen er introduktionen af procesfilosofiske forandringsteorier, som resten af bogen trækker på. Med afsæt i filosoffer som Heraklit og engelske Alfred North Whitehead argumenterer Signe Bruskin for, at forandringer skal ses som en præmis, og derfor ikke blot kan behandles som de planlagte, afgrænsede og strategiske begivenheder, som tendensen er. Den tidlige dimension i forandringer bliver pædagogisk udfoldet

i bogens Del 1. Denne dimension er både vigtig og underbelyst, og igennem bogen vender vi tilbage til den centrale pointe, at selve forandringen også forandrer sig. For medarbejdere vil ofte opleve forandringen vidt forskelligt alt efter, om de forholder sig til den, som noget der kommer i fremtiden, noget de står midt i, eller om de forholder sig til den som en forandring, der hører fortiden til. Efter grundstenene er lagt i bogens første del, dykker vi i bogens Del 2 ned i selve kernen i bogen – nemlig mikroforandringer. Gennem sin forskning har Signe Bruskin identificeret fire typer mikroforandringer, som tildeles hvert sit kapitel: fysiske forandringer, rutineforandringer, relationelle forandringer og identitetsforandringer. De fysiske forandringer dækker over fx omrokeringer af skriveborde, mens rutineforandringer er de små snigende forandringer som øget arbejdstempo eller standardisering af arbejdsopgaverne. De relationelle forandringer er udskiftning af fx lederen eller en god kollega, der siger op. Identitetsforandringer omhandler, som navnet antyder, forandringer i den enkeltes arbejdsidentitet og rolle, som organisationsforandringer eller forfremmelser kan medføre.

I hvert kapitel præsenteres cases, der illustrerer forandringstypen, der introduceres teorier i små bokse, som kan hjælpe med at åbne og forstå den specifikke forandringstype, der gives en opsummering af kapitlets pointer, et dialogværktøj præsenteres, og der er litteraturliste til videre læsning. Alt

sammen relevant. Men da kapitlerne er på mellem 7 og 10 sider, kan man nogle steder have en oplevelse af, at formidlingen bliver lige komprimeret nok i forhold til at få greb om og en dybere forståelse af mikroforandringerne.

Bogens tredje og sidste del består af to kapitler, som zoomer ind på det videre arbejde med mikroforandringer i praksis. De to kapitler står dog ikke alene i forhold til at inspirere til ændringer i praksis, da alle bogens kapitler afsluttes med enten et refleksionsredskab eller et dialogredskab. Hvilket er meget godt, da de sidste to kapitler ikke helt formår at bygge en bro til praksis, da de stadig er på et mere overordnet plan.

Bogen er velskrevet, de indarbejdede cases er troværdige, og man er efter endt læsning ikke i tvivl om, at det er værd at beskæftige sig med mikroforandringer både teoretisk og i praksis. Særligt de procesfilosofiske forandringsteorier bidrager til at anskue organisatoriske forandringer på nye måder, som passer bedre til den komplekse virkelighed. Det er en bog, som jeg kommer til at referere til i mit arbejde som organisationspsykolog, og den her bog har faktisk manglet på hylden med bøger om forandringsledelse.

Som antydte tidligere i denne anmeldelse når bogen vidt omkring. Spørgsmålet er, om bogen når lidt for vidt omkring og vil lidt for meget på de relativt få sider. Men hvem ved. Måske der kommer en 2'er, der har plads til noget af det, som man efterlades mere nysgerrig på.

**Anmeldt af Malene Friis Andersen, ph.d., organisationspsykolog og gæsteforsker.**