



# *Seniorer og organisationsforandringer*

*Praksisundersøgelsen III*



team**arbejdsliv**

*Udarbejdet af: Cecilie Pietraszek og Karen Albertsen*

*September 2024*



SENIORER OG ORGANISATIONSFORANDRINGER

Udarbejdet af: Cecilie Pietraszek og Karen Albertsen

Udgiver: TeamArbejdsliv

© TeamArbejdsliv

September 2024

Forord.....	5
1 Sammenfatning.....	6
2 Introduktion .....	8
2.1 Indledning .....	8
2.2 Læsevejledning .....	9
3 Metode.....	10
3.1 Udvælgelse af case-virksomheder og fratrådte seniorer .....	10
3.2 Interview .....	11
3.3 Analysestrategi .....	11
4 Eksempler på organisationsforandringer.....	12
4.1 Konsulenthuset .....	12
4.2 Virksomheden, der arbejder med teknologisk innovation .....	14
4.3 Virksomheden, der arbejder med produktion og systemvedligehold.....	15
4.4 Den specialiserede produktionsvirksomhed .....	18
4.5 Organisationen, der arbejder med genanvendelse .....	19
4.6 Botilbuddet .....	21
4.7 Uddannelsesinstitutionen.....	23
5 Fratrådte seniorers erfaringer med organisationsforandringer .....	25
5.1 Lisbeth – uddannelse og forskning .....	25
5.2 Henrik – pædagogisk arbejde .....	26
5.3 Charlotte – den kommunale ældrepleje.....	27
5.4 Marie – kommunikationsarbejde .....	28
5.5 Sonja – biokemi og ledelse .....	29
6 Diskussion på tværs af virksomheder og fratrådte .....	31
Seniormedarbejdere og andre medarbejdere .....	31
Begrænsninger og styrker i materialet .....	32
Centrale opmærksomhedspunkter .....	33

## *Seniorer og organisationsforandringer*

## FORORD

Denne temarapport udgør en del af projektet SeniorArbejdsLiv, som er støttet af Trygfonden. Projektet undersøger seniorarbejdslivet set fra henholdsvis et virksomheds- og medarbejderperspektiv.

De fleste af os kan se frem til at blive flere år på arbejdsmarkedet end tidligere generationer. Ændringer i befolkningssammensætningen betyder færre unge og flere ældre i arbejdsstyrken.

Folkepensionsalderen er i en længere periode gradvist blevet sat op, og staten signalerer, at den fremover ønsker at være mindre involveret i at sikre et forsørgelsesgrundlag for dem, som ikke kan holde til at blive på arbejdsmarkedet frem til pensionsalderen, ved samlet set at have reduceret de statslige tilbagetrækningsordninger.

Overenskomster og lokale seniorinitiativer på arbejdspladserne får derfor potentielt en større betydning for, at seniorer kan blive på arbejdsmarkedet.

TeamArbejdsLiv står for den del af det samlede projekt, som vi betegner Praksisundersøgelsen. I første runde (2018-2020) og i anden runde (2020-2022) har vi ved hjælp af casestudier belyst seniorordninger og seniorers forhold i udvalgte virksomheder samt udarbejdet en rapport over livsfortællinger i skiftet fra job til pensionist.

De fem temarapporter i tredje runde af Praksisundersøgelsen i SeniorArbejdsLiv er:

- Seniorer og fleksibilitet i tid og rum
- Præstationsfremmende lønformer og fritvalgsordninger
- Ledige seniorer der ønsker at komme tilbage på arbejdsmarkedet
- **Seniorer og organisationsforandringer**
- Pensionerede medarbejdere der vender tilbage til arbejdsmarkedet eller skifter spor

De to andre delundersøgelser i SeniorArbejdsLiv er:

- *Medarbejderundersøgelsen*, der gennem en repræsentativ spørgeskemaundersøgelse til arbejdende over 50 år, ledige over 50 år og personer, der har trukket sig tilbage fra arbejdsmarkedet, belyser forhold som forventet tilbagetrækningsalder, seniorinitiativer på arbejdspladsen og forhold som kan forlænge tiden på arbejdsmarkedet.
- *Perceptionsundersøgelsen*, som gennem en stor repræsentativ survey til danske virksomheder og arbejdspladser belyser virksomhedernes holdninger til seniorer og initiativer rettet mod seniorer.

Det samlede projekt gennemføres i et samarbejde mellem Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Aalborg Universitet og TeamArbejdsLiv.

TeamArbejdsLiv, september 2024

## 1 SAMMENFATNING

Forskning har vist, at organisationsforandringer kan hænge sammen med en forhøjet risiko for tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Forskning har også peget på, at der ikke er ligegyldigt, hvordan forandringsprocesserne gennemføres. Gennemføres de med klar kommunikation om formål og fremtidsperspektiver, høj grad af tillid, inddragelse af medarbejderne og gennemskuelse omkring beslutningsprocesserne, er der stor sandsynlighed for færre negative effekter for arbejdsmiljøet og mindre risiko for tidligere tilbagetrækning om følge af forandringerne.

Denne rapport belyser kvalitativt erfaringer med organisationsforandringer fra syv case-virksomheder og fem fratrådte seniorer, set i forhold til seniormedarbejderes tilknytning til arbejdspladsen og arbejdsmarkedet.

Undersøgelsen bærer præg af, at der med stor sandsynlighed har været en selektion af både virksomhedscases og fratrådte seniorer, og at selektionen af de to grupper har peget i hver sin retning. Case-virksomhederne i undersøgelsen har primært positive erfaringer med organisationsforandringer, som de fleste steder ikke har været forbundet med store nedskæringer eller medarbejderreduktion. De fratrådte seniorer har primært negative erfaringer med organisationsforandringer. De fleste er blevet afskediget som følge af en eller flere organisationsforandringer. Dette har med stor sandsynlighed haft betydning for undersøgelsens resultater, som ville have set anderledes ud, hvis selektionen af case-virksomheder og fratrådte havde været en anden. Undersøgelsens resultater skal derfor ses i lyset af dette.

Et hovedfund er, at der ikke er nogen klare forskelle på hvordan ledelsen på case-virksomhederne har håndteret organisationsforandringerne i relation til seniormedarbejdere og i relation til andre medarbejdere, og sandsynligvis heller ikke på seniormedarbejdernes og andre medarbejderes reaktioner på organisationsforandringerne. Der er ikke gjort særlige tiltag for at fastholde seniormedarbejderne – eller at inddrage dem i processen i højere grad end andre medarbejdere. Omvendt er der heller ikke tegn på, at der er flere seniormedarbejdere end andre medarbejdere, der er blevet afskediget eller er gået frivilligt som følge af organisationsforandringerne. Blandt de fratrådte seniorer er der dog flere, som oplever, at de er blevet afskediget pga. deres alder.

I relation til de opmærksomhedspunkter, som forskningen har peget på som væsentlige for processen omkring organisationsforandringer, så ser vi dem alle afspejlet i materialet, enten som forhold, som virksomhederne har taget vare på, eller som noget, der har været savnet.

I relation til klar kommunikation om formål og fremtidsperspektiver finder vi generelt på case-virksomhederne, at ledelsen har gjort noget ud af at informere, orientere og kommunikere om organisationsforandringerne. På nogle virksomheder opleves kommunikationen som tilstrækkelig blandt seniormedarbejderne. De mener, at det har været tydeligt, hvad årsagen til og meningen med forandringerne har været, og beslutningsprocesserne omkring forandringerne har også været gennemskelige. På andre case-virksomheder – og blandt de fratrådte seniorer – er der seniormedarbejdere, der ikke har kunnet se meningen med forandringerne, eller som er blevet utrygge, fordi fremtidsperspektiverne for virksomheden (og for dem som medarbejdere) er eller var uklare. Seniormedarbejderne har på de virksomheder efterspurgt tydeligere kommunikation fra ledelsens side, og har ønsket at fremtidsplanerne for virksomheden havde været klare fra begyndelsen.

Med hensyn til inddragelse af medarbejderne i forandringsprocessen, udtrykker seniormedarbejderne stor tilfredshed med at blive inddraget i beslutninger, som vedrører deres egne arbejdsområder og opgaver. Seniormedarbejderne har ikke noget generelt ønske om at blive inddraget i beslutningsprocesserne omkring selve organisationsforandringerne, og vi hører kun om aktiv inddragelse af medarbejderrepræsentanterne på en enkelt af case-virk-somhederne.

Størstedelen af de fratrådte seniorer føler sig uretfærdigt behandlet og mener, at de er blevet afskediget pga. deres alder eller andre usaglige grunde. Nogle tager en vis bitterhed med sig videre, fordi de ikke har haft indflydelse på, hvornår de skulle stoppe.

## 2 INTRODUKTION

### 2.1 Indledning

Organisationsforandringer er ikke til at komme udenom. De foregår, og må nødvendigvis også foregå, for at virksomheder og organisationer kan tilpasse sig en foranderlig virkelighed. Ofte sker forandringerne; fx sammenlægninger, nedskæringer og ændringer i organisationsstrukturen som et led i en ledelsesstrategi for at øge produktivitet og effektivitet, andre gange sker de, særligt i offentlige virksomheder, som et led i en politisk strategi for at opnå bestemte politiske mål.

Organisationsforandringer og omstruktureringer kan have forskellige årsager og forskellige former, og kan naturligvis også få forskellige konsekvenser. Almindelige typer af organisationsforandringer omfatter ledelsesskift, fusioneringer eller udskillelse af dele af en virksomhed, flytninger af afdelinger eller hele virksomheder. Ofte hænger forandringerne sammen med ressourcetilpasninger i form af afskedigelser eller ansættelser af nye medarbejdere, og /eller ændringer i fordelingen af arbejdsopgaver.

Forandringerne kan føre til de ønskede mål, fx besparelser på nogle områder og innovation på andre. Men nogle gange har de også uønskede effekter, bl.a. i form af tab af viden og kompetencer som følge af afskedigelser. Ikke sjældent kan ældre og erfarne medarbejdere foranlediget af organisationsforandringerne enten selv vælge at trække sig tilbage, blive opfordret til at tage imod fordelagtige fratrædelsesordninger eller blive afskediget. Organisationsforandringerne kan også få konsekvenser for arbejdsmiljøet for de resterende medarbejdere, fx i form af større arbejdsbelastning til de tilbageværende eller med hensyn til ændringer i kulturen eller organisationsstrukturen på arbejdspladsen. Ændringerne kan naturligvis både blive oplevet negativt og positivt af medarbejderne.

En større dansk undersøgelse af offentligt ansatte medarbejdere i Region Hovedstaden har fundet, at organisationsforandringer hang sammen med en forhøjet risiko for tidlig tilbagetrækning på grund af ikke helbredsrelaterede årsager. Forskergruppen fandt bl.a., at udskiftning i ledelsen, fusionering af afdelinger og flytning af afdelinger øgede risikoen for tidlig tilbagetrækning<sup>1</sup>. De fandt også, at organisationsforandringer på afdelingsniveau hang sammen med efterfølgende lavere rapportering af social kapital<sup>2</sup>, og at afdelinger med lavere social kapital, organisatorisk retfærdighed og ledelseskvalitet havde en højere rate af tidlig tilbagetrækning.

Selve forandringsprocesserne kan blive gennemført på mere eller mindre hensigtsmæssige måder, og det er sandsynligt, at måden forandringerne foregår på, har en betydning for hvilke konsekvenser de får for det psykosociale arbejdsmiljø og for seniormedarbejdernes beslutninger om at blive eller trække sig tilbage. Forskning har understreget vigtigheden af, at beslutningsprocesserne i forbindelse med organisationsforandringer foregår så gennemsigtigt som muligt og i en atmosfære båret af tillid<sup>3</sup>. Forhold som, hvordan medarbejderne

---

<sup>1</sup> [https://www.sjweh.fi/show\\_abstract.php?abstract\\_id=3624](https://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3624)

<sup>2</sup> [https://www.sjweh.fi/index.php?mact=Sjweh,cntnt01,default,0&cntnt01abstract\\_id=3766&cntnt01returnid=69](https://www.sjweh.fi/index.php?mact=Sjweh,cntnt01,default,0&cntnt01abstract_id=3766&cntnt01returnid=69)

<sup>3</sup> <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijma/issue/60472/799400>



og medarbejderrepræsentanterne inddrages i processen, og hvordan formål og fremtids-perspektiverne bliver italesat, er også af stor betydning. Ikke mindst hvis det drejer sig om nedskæringer med medarbejderreduktion til følge<sup>4</sup>.

Det var baggrunden for, at vi som udgangspunkt havde en antagelse om, at organisationsforandringer, afhængigt af hvordan de blev gennemført, kunne have indflydelse på seniorernes overvejelser om tilbagetrækning.

Formålet med denne rapport er at belyse kvalitativt, hvordan virksomheder og fratrådte seniorer oplever organisationsforandringer, set i forhold til seniormedarbejdes tilknytning til arbejdspladsen og arbejdsmarkedet.

Dette gøres igennem beskrivelse af:

- Eksempler fra syv case-virksomheder på, hvordan større organisationsforandringer er blevet gennemført, og på hvilke måder de eventuelt har påvirket seniormedarbejderne positivt eller negativt.
- Eksempler fra fem seniorers oplevelser af, hvordan organisationsforandringer har påvirket deres ansættelse/og eller tilknytning til arbejdsmarkedet.

## 2.2 Læsevejledning

Rapporten består af fem kapitler. Rapporten indledes i kapitel 2 med en gennemgang af metode og analysestrategi, herunder udvælgelse af de deltagende case-virksomheder og fratrådte seniorer.

Kapitel 3 beskriver eksempler på organisationsforandringer fra syv case-virksomheder. Hver case-beskrivelse indledes med en introduktion til, hvilken type virksomhed der er tale om, og hvilke organisationsforandringer de har gennemgået. Herefter bringes henholdsvis ledelsens og seniormedarbejdes perspektiver på organisationsforandringerne. Case-beskrivelserne kan læses uafhængigt af hinanden og af den resterende del af rapporten.

Kapitel 4 gengiver fortællinger fra fem fratrådte seniorer, som har fratrådt deres job frivilligt eller ufrivilligt som følge af organisatoriske forandringer. Fortællinger kan læses uafhængigt af hinanden og af den resterende del af rapporten.

Kapitel 5 indeholder en sammenfattende diskussion. Diskussionen indledes med overvejelser om seniormedarbejdere versus andre medarbejdere i forhold til organisationsforandringer. Dernæst diskuteres begrænsninger og styrker i interviewmaterialet. Afslutningsvist forholder vi os på tværs af case-beskrivelser og fortællinger fra de fratrådte seniorer analytisk til centrale opmærksomhedspunkter i relation til organisationsforandringer.

---

<sup>4</sup> <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2016.1252784>

## 3 METODE

### 3.1 Udvalgelse af case-virksomheder og fratrådte seniorer

#### Case-virksomhederne

I denne undersøgelse indgår der syv case-virksomheder og fem fratrådte seniorer. De syv case-virksomheder er rekrutteret ud fra tre meget brede kategorier af brancher. De tre kategorier repræsenterer tilsammen en bred vifte af forskellige virksomhedstyper. Inddelingen er foretaget ud fra, om kerneopgaven for virksomheden primært handler om:

- Arbejde med produktion
- Arbejde med symboler
- Arbejde med mennesker

Arbejde med produktion omfatter virksomheder, der har en eller anden produktion af materialer eller ting samt transport af ting som deres primære opgave. Arbejde med symboler omfatter virksomheder, hvor arbejde med viden, tegn, kommunikation eller sprog indgår som en væsentlig del af deres kerneopgave. Arbejde med mennesker omfatter virksomheder, hvor den primære arbejdsopgave består i at servicere, behandle, understøtte, udvikle, passe eller føre tilsyn med andre mennesker. Disse tre kategorier er ikke eksklusive i den forstand, at samme virksomhed kan have opgaver, som ligger inden for flere af disse brede kategorier, fx samtidigt arbejde med mennesker og symboler.

De syv virksomheder, der deltager i denne undersøgelse, omfatter tre virksomheder inden for produktion, to som arbejder med symboler, og to som arbejder med mennesker. Virksomhederne varierer i størrelse – to af case-virksomhederne er store virksomheder med over 250 ansatte, fire er mellemstore virksomheder med 50-250 ansatte og en enkelt virksomhed er en lille virksomhed med under 50 ansatte.

Virksomhederne er rekrutteret på baggrund af besvarelser fra Perceptionsundersøgelsen (se forordet). Virksomhederne har alle svaret ja til, at de inden for de seneste to år har gennemført væsentlige organisationsforandringer på arbejdspladsen. Vi har henvendt os til 53 virksomheder fra perceptionsundersøgelsen for at opnå deltagelse fra syv virksomheder. Henvendelserne er foregået pr. mail og i mange tilfælde fulgt op ved telefonisk kontakt.

#### Fratrådte seniorer

Som nævnt indgår der også fem fratrådte seniorer i undersøgelsen. Disse personer er interviewet for at belyse, hvordan organisationsforandringer har påvirket deres ansættelse/og eller tilknytning til arbejdsmarkedet.

Fire af de fem fratrådte seniorer bidrog også til delrapporten *Ledige seniorer der ønsker at komme tilbage på arbejdsmarkedet*. De fortalte i forbindelse med delundersøgelsen af ledige seniorer, at de var blevet ledige som følge af organisatoriske forandringer på den arbejdsplads, hvor de var ansat. Vi har henvendt os til fem af de seniorer, der fortalte om, at de var blevet ledige som følge af organisationsforandringer, og fire har indvilliget i også at stille op til denne delundersøgelse.

Den femte interviewperson er ansat på en af de deltagende case-virksomheder men har en historik fra en tidligere arbejdsplads, hvor han er stoppet som følge af organisatoriske forandringer. Den fortælling er derfor også relevant i denne sammenhæng.

Ligesom case-virksomhederne repræsenterer de fem fratrådte seniorer arbejde med produktion, symboler og mennesker. En har været ansat på en arbejdsplads, der beskæftiger sig med produktion, to har været ansat på arbejdspladser, der arbejder med symboler, og to har været ansat på arbejdspladser, hvor man arbejder med mennesker.

### **3.2 Interview**

På seks af case-virksomhederne er der afholdt mellem to og fire individuelle interview pr. virksomhed, et med en ledelsesrepræsentant, og interview med en, to eller tre seniormedarbejdere. På den sidste case-virksomhed har det kun været muligt at afholde lederinterview pga. travlhed på arbejdspladsen. Vi har i alt gennemført 17 interviews på de syv case-virksomheder.

Derudover har vi gennemført individuelle interview med fem fratrådte seniorer. Totalt set har vi gennemført 22 individuelle interviews.

Interviewene er afholdt online på Teams eller over telefon. Interviewene har varet mellem 30 og 65 minutter og er blevet optaget og efterfølgende sammenskrevet i meningskondenserede referater, som omfatter transskribering af visse passager. Interviewpersonerne er informeret om, at både de og virksomheden fremstår i anonymiseret form i rapporten. De fratrådte seniorer præsenteres under pseudonymer.

### **3.3 Analysestrategi**

Alle interview er afholdt med udgangspunkt i en interviewguide. Vi har udarbejdet to interviewguides, en til case-virksomheder og en til fratrådte seniorer. Interviewguides er blevet til på baggrund af viden fra praksisundersøgelsens runde 1 og 2 samt generelt kendskab til forskning i organisatoriske forandringer.

Interviewmaterialet er præsenteret på case- og individniveau. I case-beskrivelserne belyser vi, hvad organisationsforandringerne har handlet om på arbejdspladsen, hvad ledelsen har haft fokus på i forbindelse med forandringerne, og hvordan seniormedarbejderne har oplevet forandringerne. I fortællingerne fra de fratrådte seniorer belyser vi ligeledes, hvad organisationsforandringerne har handlet om på den arbejdsplads, som interviewpersonen har forladt. Vi har i særlig grad fokuseret på, hvilken betydning organisationsforandringerne har haft for interviewpersonernes fratræden.

På baggrund af interviewmaterialet diskuterer vi i kapitel 5 centrale opmærksomhedspunkter i relation til organisationsforandringer på tværs af case-virksomheder og fratrådte seniorer. Vi ser nærmere på beslutningsprocesser, tillid, inddragelse af medarbejdere og medarbejderrepræsentanter samt italesættelse af mål og fremtidsperspektiver. Diskussionen er struktureret efter disse opmærksomhedspunkter, da forskning i organisatoriske forandringer har understreget vigtigheden af netop disse (se i afsnit 2.1. Indledning).

## 4 EKSEMPLER PÅ ORGANISATIONSFORANDRINGER

### 4.1 Konsulenthuset

Case-virksomheden er en af Danmarks største it- og softwarevirksomheder. Den arbejder med at udvikle og levere it-løsninger til private virksomheder og offentlige institutioner, og har i alt omkring 1.700 kunder. I 2019 blev virksomheden opkøbt af et japansk selskab, og den beskæftiger ca. 3.000 medarbejdere i fem lande. I denne rapport har vi at gøre med en af virksomhedens danske lokationer. Her har en organisationsforandring berørt omkring 150 af de i alt ca. 500 ansatte. Der er generelt en høj anciennitet i virksomheden, men det gælder særligt for den del af virksomheden, der har været berørt af organisationsforandringen. Her er en meget høj andel af de ansatte over 50 år.

Organisationsforandringen skete tilbage i slutningen af 2023. Forandringen skyldtes, at et 15 år gammelt økonomisystem skulle erstattes med en nyt og mere moderne system. Systemet skulle først udvikles, og derefter skulle de mange kunder, der bruger systemet, flyttes over på det. Udviklingen og implementeringen af det nye system betød, at en omorganisering var nødvendig. Tidligere arbejdede man som ansat med én del af systemet, og man var ekspert i denne del af systemet. Med den nye organisering blev de 150 ansatte opdelt i nye afdelinger, hvor man enten skulle arbejde med det gamle eller det nye system. Mange fik derved nye ledere/medarbejdere og kolleger. Det medførte ikke afskedigelser, tværtimod blev der i tiden op til forandringen ansat flere medarbejdere.

#### Ledelsens perspektiver

Den afdelingsleder vi taler med, fortæller, at årsagen til omorganiseringen er, at der skal skabes tid og rum til at prioritere det nye system samtidig med, at der skal være nogle, som understøtter det nuværende system, så kunderne er glade og tilfredse. Og så skal ledelsen sikre, at medarbejderne ikke kommer i klemme ved selv at skulle foretage prioriteringer mellem det nuværende og det nye system. Han fortæller:

*Så på den måde kan man også sige, at organisationsændringen måske også på et og andet niveau har skullet bidrage til at sikre, at det ikke er medarbejderne, der kommer i klemme og sidder og skal lave en daglig prioritering af, om det er det ene eller det andet (...). Det har i hvert fald været et af formålene med at lave organisationsændringen, at det skal ikke være sådan, at medarbejderne bliver dem, der skal sidde og føle, at de ikke ved, hvad der er vigtigst.*

Afdelingslederen oplever, at processen omkring omorganiseringen har været temmelig god. Men han lægger ikke skjul på, at der er opstået nogle frustrationer blandt medarbejderne, som handler om det faglige fællesskab. Han fortæller:

*I den nye organisation er der en del af organisationen, hvor man sidder i en afdeling sammen med nogle, som arbejder på nogle andre dele af løsningen, hvor man måske ikke lige på nuværende tidspunkt kan se så meget synergi i, at man sidder i samme afdeling. Det har måske været den største frustration. Tidligere havde vi et meget stærkt fagligt fællesskab i den afdeling, man sad i, hvor man nu... der er det primært, fordi man sidder med den samme opgavetype, men man kan måske ikke på samme måde hjælpe hinanden med at løse opgaverne, som man kunne i den gamle afdeling.*

Ledelsen har håndteret frustrationerne ved at sige, at de godt forstår medarbejderne, og at de vil se på, om der er mulighed for andre former for synergi, og at understøtte, at nye faglige fællesskaber kan opstå på sigt.

Selv føler afdelingslederen sig klædt på til at håndtere medarbejdernes frustrationer. Han oplever, at de i ledergruppen har haft gode snakke forud for organisationsændringen. Han mener dog, at de kunne have gjort en enkelt ting bedre: de kunne have gjort mere for at sikre sig, at lederne i de nye afdelinger gik ud med nogenlunde samme hovedbudskaber i forhold til forandringen, sådan at der ikke opstod inkonsistens mellem det, de forskellige afdelinger fik at vide. Det skete nemlig i nogle tilfælde.

### Seniormedarbejdernes perspektiver

Vi har talt med tre seniormedarbejdere, som alle har høj anciennitet i virksomheden. De er alle tre ansat under den afdelingsleder, som vi har interviewet. I den afdeling arbejder de nu med den eksisterende løsning. De tre medarbejdere oplever ikke, at opsplittningen af afdelinger har haft den store betydning for dem og deres arbejdsopgaver, ej heller selvom to af medarbejderne har fået ny leder som følge af omorganiseringen. Arbejdsopgaverne er ikke synderligt forandrede, og arbejdspresset er ikke blevet større. De har i en eller anden grad været forberedt på, at noget skulle ske, fordi de har vidst, at der skulle udvikles et nyt system. Så på den måde kom forandringen ikke som en overraskelse.

Vi hører dog, at formålet med omorganiseringen ikke står helt klart for dem alle tre. Særligt én af dem udtrykker, at det ikke helt giver mening, at man nu sidder sammen med kolleger med andre fagområder, blot fordi de også arbejder på det gamle økonomisystem. Seniormedarbejderen fortæller:

*Det er da nok en organisationsforandring de fleste af os ikke lige kan se, hvad skulle gøre godt for. Fordi nu er vi kommet sammen med en 5-6 andre, der har med økonomi at gøre, og vi har ikke rigtig noget med dem at gøre. Dem jeg skal arbejde sammen med, det er stadigvæk de gamle, nu er det så bare nogle i andre afdelinger. Det kan gøre det lidt mere besværligt, hvis der skal lånes ressourcer.*

En anden fortæller, at organisationsforandringen ikke har givet lige stor mening i alle afdelinger. Der, hvor man allerede var i gang med at prioritere tid til den nye løsning, var omorganiseringen mindre meningsfuld:

*Der var nogle af de andre områder, hvor de ikke rigtig var begyndt på den her nye løsning, og der havde de et større behov for ligesom at få signaliseret, at der skulle sættes fokus på det her nye projekt, og det blev vi jo så også ramt af i princippet, selvom vi ikke nødvendigvis kunne se, at vi havde et stort behov for at det skete. Men det er fint nok, som sagt, opgaverne er stadig de samme.*

I det store og hele betyder det ikke så meget for denne seniormedarbejder, hvordan den formelle organisering er, for hvis hun har behov for at sparre med nogle i andre afdelinger, gør hun det. Overordnet er det stadig den samme flok mennesker, de er til at løse opgaverne, og det er det væsentligste for hende.

En tredje fortæller, at omorganiseringen har betydet mindre arbejdspress for hendes vedkommende. Før var det svært at prioritere, om hun skulle bruge tid på det gamle eller det nye system, og det i sådan en grad, at hun overvejede at gå på pension før planlagt tid. Omorganiseringen har gjort, at der er kommet mere ro på, og at hun trives bedre i sit job nu.

Seniormedarbejderne fortæller, at placering i de nye afdelinger hovedsageligt er sket ud fra funktion, men de også er flere, der har udtrykt over for ledelsen, at det ikke ville give mening at blive placeret, så de skulle arbejde med den nye løsning. De har ikke et behov for at være en del af udviklingen af det nye system, eftersom de ikke har mange år tilbage på arbejdsmarkedet, og det har ledelsen været lydhør over for. Generelt har de erfaringer der gør, at de tror, at ledelsen vil være lydhør, hvis organisationsforandringer ikke fungerer for medarbejderne. En af dem fortæller:

*Vi har også hele tiden de her tilfredsmålinger. Og der må jeg sige, det er blevet taget højtideligt op, og hvis medarbejderne har været imod, så er det også blevet lavet om. Det synes jeg er meget positivt.*

Casen er et eksempel på en mindre og lokal organisationsforandring, som overordnet set er forløbet gnidningsfrit. Det nye system skal udvikles og implementeres, og det har givet anledning til en omorganisering af afdelinger. Forandringens formål er at sikre, at der prioriteres tid til det nye system, og at medarbejderne ikke kommer i klemme i forhold til prioritering af deres tid. Seniormedarbejderne oplever, at de har været forberedt på forandringen, og at ledelsen har været lydhør over for ønsker til placering. Men de oplever ikke enstemmigt forandringen som meningsfuld. Ledelsen erkender da også, at de måske skulle have gjort mere for at sikre en ensartet formidling omkring forandringen.

## **4.2 Virksomheden, der arbejder med teknologisk innovation**

Case-virksomheden arbejder med erhvervsfremme inden for teknologisk innovation. Virksomheden supporterer omkring 350 virksomhedsmedlemmer med at udvikle nyskabende produkter og teknologier, og at styrke deres globale konkurrencekraft. Det er en arbejdsplads med højt specialiseret viden. De seneste 10 år er virksomheden vækstet enormt, og der er i dag ansat knap 30 medarbejdere. En relativt stor andel af de ansatte er i 50'erne eller 60'erne.

Virksomheden har været igennem to organisationsforandringer siden 2020. I 2020 blev den mest omfattende af disse gennemført. Virksomheden gik fra at være en del af et lokalt erhvervshus til at blive en selvstændig og national forening, der skal supportere medlemmer i hele landet og ikke kun lokalt. Baggrunden for dette var en politisk beslutning om, at virksomheden fremover skal støtte erhvervslivet nationalt. Organisationsændringen betød en omstrukturering af virksomheden. Der blev etableret fire nye afdelinger rundt om i landet, og der skete en del roklader blandt de ansatte. Et par år efter skete endnu en organisationsforandring i form af, at en ny direktør kommer til.

### **Ledelsens perspektiver**

Den ledelsesrepræsentant vi interview, beskriver, at forandringerne ikke er forløbet helt gnidningsfrit. Han oplever, at der var en vis modstand mod omstruktureringen i 2020, og at forandringen ledte til, at flere medarbejdere valgte at gå frivilligt. Det på trods af, at ledelsen var i dialog med samtlige medarbejdere om, hvilke arbejdsopgaver de trivedes med for at kunne placere dem i organisationen der, hvor de helst ville. I den forbindelse siger en ledelsesrepræsentant:

*Man vil jo aldrig kunne gøre det 100 procent, vel? Men i store træk, og på den måde, lykkedes det faktisk at få de fleste til at falde på plads.*

Han er bevidst om, at medarbejderne nok ikke blev inddraget i forandringen i lige så høj grad, som de kunne have ønsket sig. Men han mener alligevel, at en stor del af medarbejdere sagtens kunne se meningen med forandringerne. De har talt meget om, hvorfor forandringerne skal ske på arbejdspladsen, og ledelsen har forklaret, hvad der kommer til at ske og hvordan. Han giver dog også udtryk for, at de er flere seniorer (han selv inklusive), der ikke ønsker flere forandringer nu og her.

Ledelsesrepræsentanten fortæller videre, at der med den nye direktør er kommet et øget arbejdspress på organisationen. Direktøren ønsker at få flere opgaver løst, end man har været vant til, og det giver modstand. Han fortæller:

*Så der er en vis modstand i organisationen, når der kommer nye opgaver. De medarbejdere, der har evnen til at sige nej, de siger oftere nej i dag. Jeg selv inklusive. "Ja det kan jeg da godt det her, men så skal du bare fortælle mig, hvad det er jeg ikke skal løse i den her bunke, for jeg kan ikke begge dele samtidig".*

### Seniormedarbejdernes perspektiver

De to seniormedarbejdere, vi har interviewet, fortæller også, at der er kommet flere opgaver til som følge af organisationsforandringerne, men det er ikke noget, som har påvirket dem negativt. Den ene seniormedarbejder har været i virksomheden siden den startede op, den anden er kommet til efter organisationsforandringen i 2020. De har således meget forskellige udgangspunkter i forhold til at fortælle om, hvad organisationsforandringerne har betydet. Men de oplever begge, at der er flere opgaver nu end tidligere. Den ene siger:

*Så der er kommet nogle flere aktiviteter på internationalisering og forskellige forretningsområder. Så en del nye opgaver til vores lille organisation.*

*Vi har fået mere pres på organisationen samlet set.*

De trives imidlertid begge rigtig godt i deres job og oplever ikke, at organisationsforandringerne har haft store konsekvenser for dem selv og deres job. Den ene har fået nye arbejdsopgaver, men det er nogle, som han selv har opsøgt og foreslået for at sikre, at virksomheden kommer godt videre, når han en dag går på pension. Han kan dog indimellem føle, at der er mangel på tid hos den øverste ledelse, hvilket betyder, at tingene ikke bliver samlet op. Det kan frustrere ham, for det går ud over den kvalitet han leverer til medlemmerne.

Samlet set er casen et eksempel på en lille virksomhed i stor vækst, som har været gennem flere organisationsforandringer på kort tid. Virksomheden er blevet omstruktureret og udvidet til at supportere medlemmer nationalt, og en ny direktør er kommet til. Forandringerne har ledt til en strammere styring og et øget pres i form af flere opgaver. Nogle medarbejdere har ikke længere kunnet se sig selv i organisationen efter forandringerne, og har derfor forladt arbejdspladsen. De seniormedarbejdere vi taler med, trives i deres job på trods af et øget pres. De oplever ikke, at forandringerne har haft negative konsekvenser for dem og deres job.

### 4.3 Virksomheden, der arbejder med produktion og systemvedligehold

Denne case-virksomhed arbejder med styringssystemer til større virksomheder. Den varetager både nyetablering, vedligehold og servicering. Det er en gammel, familieejet virksomhed med stolte traditioner, som i dag er ejet og ledet af fjerde generation. Der er i alt ca. 180 medarbejdere, fordelt på to driftsselskaber. Relativt mange af medarbejderne er seniorer, og flere af de ansatte har anciennitet i firmaet på 40-50 år. Samtidig er der en del

udskiftning blandt de yngre medarbejdere. Der er primært ansat højt specialiserede medarbejdere (elektrikere og teknikere inden for IT), så derfor oplærer virksomheden selv nye ansatte. Arbejdet foregår primært ude hos kunderne, og teknikere og håndværkere arbejder relativt selvstændigt hos 'deres' kunder.

De organisatoriske forandringer, der er sket i virksomheden, er knyttet til en fusionering der skete i 2022, hvor virksomheden gik fra tre driftsselskaber til to. En af de tre daværende direktører for driftsselskaberne, valgte at trække sig ud, og en af de andre direktører, blev i stedet direktør for to selskaber. Efter et års tid valgte man at fusionere de to selskaber. Der var i forvejen et tæt samarbejde imellem de to fusionerede selskaber, og der var en høj grad af overensstemmelse både geografisk på lokationer og i kulturen. Tanken bag fusionen var, at man kunne opnå gevinster i form af en mere effektiv administration ved at slå selskaberne sammen. Ledelsen (direktør og økonomichef) har tidligere ledt arbejdspladser igennem fusioneringer, og har en del erfaringer fra dette kombineret med viden på området.

### Ledelsens perspektiver

Økonomichefen mener ikke, at fusioneringen har haft den store betydning for medarbejderne. Det mest 'rystende' var ifølge ham, da det blev meldt ud, at den tidligere direktør trådte tilbage. Selve fusioneringen af selskaberne var ifølge økonomidirektøren ukompliceret. Der blev renoveret og bygget lidt om, og så blev medarbejderne placeret efter deres funktion, uanset hvilket forretningsområde de kom fra, så projektlederne fx kom til at sidde sammen. Økonomichefen fortæller også, at der parallelt med fusioneringen er sket en forandring i retning af en mere formaliseret styring af virksomheden. Han fortæller om processen:

*Vi går fra en driftsorganisation til en lidt mere vidensbaseret ledelse, lidt mere stringent. Også fordi vi vokser og bliver større. Vi er nødt til at have politikker osv., og det havde vi ikke før, vi ved hvad man skal gøre – vi har gjort det i 40 år, men når man får en vis størrelse, kan man ikke styre det på den måde længere, men bliver nødt til at have faste forretningsgange og politikker. Der blev lavet nogle grupper, der blev nedsat for forskellige fagområder og administrative områder, og så kørte man det igennem, hvor dem, der havde noget med det at gøre, ikke alle men nogle, blev valgt ud til at være i styregrupperne, og så blev der sat initiativer i gang.*

Han mener, at den ensretning af virksomheden, som denne proces har medført, har bidraget til den ret store udskiftning af medarbejdere i virksomheden, i nogle afdelinger 20-25%, primært blandt de yngre. De ledelsesmæssige ændringer har også betydet, at der er blevet sat fokus på samarbejdet på tværs i organisationen, så man nu i højere grad kommer rundt til hinanden i de forskellige afdelinger, og sparrer med hinanden der, hvor det er relevant. Møderne er blevet mere strukturerede med faste dagsordener og referater, og der er kommet bedre opsamling på aftaler mv. Det mener økonomichefen, at medarbejderne generelt godt kan lide. Det har givet en tydeligere fælles linje og en klarhed for medarbejderne.

### Seniormedarbejdernes perspektiver

Vi taler på denne virksomhed med to seniormedarbejdere. Den ene er udgående tekniker og den anden teknisk assistent med fast arbejdssted.



Teknikeren har været ansat i knap 20 år, og har en fast kundekreds, som han servicerer. Organisationsforandringerne har ikke påvirket hans daglige arbejde, og han synes også, at ledelsen har meldt ud og informeret passende om, hvad der skulle ske. Med hensyn til nye ledelsestiltag, tager han det også roligt:

*Jamen, hvad hedder det... mange gange har de jo måske kommet med nogle nye ideer og tilgangsvinkler til tingene, og så kan man jo blive nervøs over det... om det kan påvirke en selv, men der har jeg sgu' nok været så mange år i branchen/firmaet... Så det tager jeg helt roligt, når de kommer, de der... forslag.*

Generelt er han vældig glad for sin arbejdsplads, og har altid været det:

*... selvom der har været skiftende ejere, så har de være gode til at behandle os medarbejdere ordentligt. Det syntes jeg faktisk... da jeg startede for 18 år siden, der syntes jeg sgu' det var det bedste sted, jeg nogensinde har været, og det har jo ikke ændret sig voldsomt siden.*

Han er særligt glad for, at ledelsen har den indstilling, at tingene skal kunne fungere, og der skal træffes beslutninger. Han bryder sig ikke om, når tingene skal "filtreres" igennem udvalg etc. Han har tidligere oplevet, at "man skulle sidde og snakke om tingene og vende og dreje det en halv milliard gange", hvilket han bestemt ikke brød sig om.

Den tekniske assistent har været ansat i 25 år, bortset fra en pause på 2,5 år imellem, hvor hun var ude og prøve en anden virksomhed. Hun endte dog med at vende tilbage igen. Hendes arbejdsfunktioner har ændret sig parallelt med fusionen, fordi virksomheden voksede, og der blev meget mere at lave. Før var hun mere 'blæksprutte', og havde mange forskellige funktioner, nu har hun primært opgaver med tekniske tegninger. Hun blev i forbindelse med fusionen spurgt, hvad hun helst ville lave, og hun valgte selv, at det var tegningerne. Hun blev også som en del af fusionen sat sammen med en anden medarbejder, som også tegnede. Det har hun lige skullet vænne sig til. Hun forstår meningen med det, men det har betydet mere uro. Hun har også skullet vænne sig til det, at virksomheden er blevet større:

*... du går fra at sidde i en lille virksomhed og dagen efter, så er du i en mega-stor virksomhed. Altså jeg blev sådan..... [lederen] han kunne godt se på mig, at jeg blev sådan lidt stille og lige sådan meget eftertænksom, for jeg skal bare lige have det bearbejdet i mit hoved, men den kan du jo aldrig få på forhånd ... hvis ikke du har tænkt tanken, at det kunne ske, så vil du jo altid blive overrasket.*

Selvom hun ikke ubetinget er glad for forandringerne, synes hun, at medarbejderne er blevet godt informeret undervejs og inddraget i de beslutninger, der vedkom dem. Hun har ikke nogen planer om at trække sig tilbage.

Casen giver et eksempel på en relativt stor organisationsforandring på en virksomhed i vækst, med fusionering af to driftsselskaber, ændringer i ledelsen, flytning af medarbejdere og ændringer i den ledelsesmæssige styring og i samarbejdet på tværs. Forandringerne er gennemført af erfarne ledere, og under inddragelse af medarbejderne i de beslutninger, der er relevante for dem. Organisationsforandringerne har, specielt for nogle af de yngre medarbejdere, angiveligt bidraget til jobskifte. Dette synes ikke at være tilfældet for seniormedarbejderne, som er meget glade for arbejdspladsen, selvom forandringerne for en af dem, vi taler med, har krævet ændringer i arbejdsopgaver, tilvænning og omstilling.

#### 4.4 Den specialiserede produktionsvirksomhed

Denne case-virksomhed er en specialiseret produktionsvirksomhed, som har eksisteret i knap 100 år. Virksomheden producerer og leverer avancerede løsninger til byggebranchen og tilbyder også viden, inspiration og rådgivning i forbindelse med det materiale, som den er specialiseret i at producere. Virksomheden består af seks afdelinger fordelt over hele landet, hvoraf to afdelinger er produktionsenheder, mens de andre er beskæftiget med salg. Der er omkring 180 ansatte på virksomheden, og af disse er knap en tredjedel over 55 år.

I 2021 blev virksomheden solgt ud af en verdensomspændende koncern, som de hidtil havde været en del af. Efter en lang proces, hvor virksomheden var til salg, blev den i januar 2022 opkøbt af et stort tysk selskab, som er specialiseret i det samme som case-virksomheden, og som ønskede at komme ind på det skandinaviske marked. Opkøbet betød, at virksomheden ikke længere var en del af et internationalt set-up med procedurer og systemer for alt. I stedet skulle man til at bruge nye systemer til bl.a. regnskab og økonomi, HR og løn. Produktionssystemerne forblev dog de samme, da de er meget branchespecifikke. Men de nye systemer betød samlet set, at mange ansatte skulle til at arbejde anderledes.

#### Ledelsens perspektiver

I denne case har vi kun ledelsens perspektiv på organisationsforandringen. Vi har interviewet en HR Business Partner, som fortæller om sin oplevelse af opkøbet. Hun lægger særligt vægt på, at forandringen i begyndelsen havde en stor følelsesmæssig betydning for de ansatte:

*Lige allerførst, så var det jo en kæmpe følelsesmæssige omvæltning. Vi har vidst hvad vi var en del af, og hvor alt var lagt fast, til lige pludselig at de ikke vil have os mere, at vi var ikke gode nok til dem på en og anden måde, det var jo den følelse mange folk sad med indeni... gjorde vi det ikke godt nok? Det er jo også bare den almindelige medarbejder, det er jo ikke kun på ledelsesplan, at man tænker det, og så selvfølgelig en usikkerhed omkring hvad så? Hvad ønskede den nye ejer af virksomheden?*

Interviewpersonen fortæller videre, at de i ledelsen gjorde meget ud af at informere de ansatte og fortælle, at man med opkøbet "kommer tilbage i en familie, der laver det samme som os", at man kommer tilbage til nogen, som kender virksomhedens verden og det materiale, som den producerer. På selve overtagelsesdagen bliver der holdt en seance, hvor ledelsen samler flest muligt ansatte, og hvor den regionale manager fra den gamle koncern siger farvel, og den nye ejer fortæller om tankerne bag opkøbet. Ledelsen sørger for at gøre det tydeligt for de ansatte, at den nye ejers plan er at drive virksomheden videre og vækste den. Interviewpersonen oplever, at de ansatte godt kan se, at det kan blive rigtig godt på sigt.

Interviewpersonen oplever, at der blandt de ansatte har været en vis bekymring for, hvordan kultur og arbejdsmiljø ville blive påvirket af opkøbet, fordi virksomheden er tysk. Men i det store og hele er det lykkedes at bevare den danske kultur på arbejdspladsen:

*Vi har faktisk haft rigtig gode chancer for at påvirke dem med vores danske arbejdskultur, som er mere loose end den tyske, så derfor er det faktisk gået okay.*

Om end det har krævet nogle kampe – fx i forbindelse med forskellige tilgange til digitalisering:

*Rent teknisk er vi kommet ind i deres set-up. Der har vi været meget påvirket af, at tyskerne digitaliseringsmæssigt er langt bagud i forhold til Danmark, så der har vi måttet kæmpe en kamp for at få lov til at beholde vores digitalisering, altså det stadie vi var på, og det har givet nogle frustrationer rundt omkring.*

Hun fortæller videre, at det måske har været lidt sværere for seniormedarbejderne at skulle arbejde med nye systemer, og samtidig har særligt seniormedarbejderne været lidt irriterede over, at det fx kan være svært at få lov til at digitalisere endnu mere. Men generelt har de frustrationer, der har været, ramt alle ansatte og ikke kun seniormedarbejderne. Ledelsen har sørget for at anerkende medarbejdernes frustrationer samtidig med, at de har gjort det klart, at der kan være nogle ting, som ikke kan ændres, og som er nye vilkår med en ny ejer.

Interviewpersonen oplever, at de har kunnet gennemføre organisationsforandringen relativt smertefrit, fordi de er trygge ved hinanden på arbejdspladsen. Der er blevet ansat flere medarbejdere som følge af den nye ejers ønske om at vækste, men der er også sket et direktørskifte, da samarbejdet mellem den nye ejer og daværende direktør ikke fungerede. En tidligere underdirektør er blevet ansat som direktør, hvilket har været trygt for de ansatte, fordi det var en person, som de kendte i forvejen.

Casen er et eksempel på, at det – ud fra ledelsens perspektiv – er muligt at gennemføre en organisationsforandring med et opkøb på en god måde. Det har været vigtigt for ledelsen at gøre det tydeligt for de ansatte, hvilke motiver og formål den nye ejer havde med opkøbet, da en del ansatte indledningsvist udtrykte en vis uro over, hvad der ville komme til at ske med virksomheden. Nye systemer og et møde med en anden arbejdskultur har været udfordrende og har givet anledning til frustrationer, men ifølge ledelsen er det endt et godt sted, fordi der er en høj grad af tillid og tryghed på arbejdspladsen.

#### **4.5 Organisationen, der arbejder med genanvendelse**

I denne case har vi at gøre med en organisation, der arbejder med genbrug/genanvendelse. Der er omkring 500 medarbejdere ansat inden for tre kernefaggrupper: chauffører, produktionsmedarbejdere og administrative medarbejdere. Nogle er funktionærer, mens andre er timelønnede. Virksomheden har en høj gennemsnitsalder på omkring 48 år, og der er en lav personaleomsætning.

Vi har her at gøre med en virksomhed, hvor man er vant til at lave organisationstilpasninger, og i efteråret 2021 har de gennemgået en større en af slagsen. Der skete en større reorganisering, hvor der blev tegnet en helt ny model for virksomheden. Baggrunden var en strategisk effektiviseringsproces, som havde til formål at nedbringe kapacitetsomkostninger. Med den nye organisering blev langt mere beslutningskraft lagt ud i organisationen, hvilket gav mulighed for at nedbringe omkostninger i ledelseslagene. Samtidig sagde man farvel til 20% af funktionærene – man gik fra at være omkring 140 funktionærer til i dag at være et sted mellem 100 og 110.

#### **Ledelsens perspektiver**

Ledelsen giver udtryk for, at man har sørget for at designe processen på en måde, så de ansatte har haft indflydelse på, om de ville blive eller ikke. En HR Business Partner fortæller:

*Vores medarbejdere – i forhold til processen – er jo faktisk positive, fordi de jo selv kan være med til at vælge: "Vil jeg være med på den her rejse, eller vil jeg ikke*

*være med?”. Vores organisationsændringer har før været, at så fyrede vi en chef, og så ansatte vi en anden fx, og det her, det var at vende det hele på hovedet. Det vil sige, at vores chefer og medarbejdere var med i de her processer, så man havde reelt et aktivt valg, om man ville være med eller ej.*

Ifølge ledelsen lykkes reorganisering så godt, fordi de ansatte har haft medindflydelse, men også fordi der har været transparens i processen. At det er gået godt, kommer bl.a. til udtryk ved, at flere som varetog job, der blev overflødige, valgte at blive længere end forventet for at overlevere deres viden. Samtidig har flere seniormedarbejdere påtaget sig nye roller som fx personaleledelse, fordi de ønsker at blive og støtte op omkring den nye organisation. Og folk er ikke blevet stressede:

*Folk rykkede sammen i bussen forstået på den måde, at der jo var færre hænder til at løfte det samme. Så vigtigheden af at prioritere hvad er vores kerneforretning? Hvad er det vi skal have fokus på? Det gør jo, at vi ikke har fået stressede medarbejdere af det her.*

Tværtimod oplever man faktisk, at medarbejdertilfredsheden er steget i organisationen.

### Seniormedarbejderens perspektiver

Den seniormedarbejder, som vi har talt med, nævner ikke reorganiseringen som en betydningsfuld organisationsforandring. Det skyldes formentlig, at han primært har været ansat i produktionen og derfor har siddet meget lokalt. Medarbejderen har været i organisationen i snart 14 år, og fremhæver i stedet to andre forandringer: ansættelse af en ny direktør for 10 år siden, og en lokal forandring, hvor en ny fabrik skulle opføres, for seks år siden. Seniormedarbejderen fremhæver vigtigheden af, at man som medarbejder forstår, hvad baggrunden for forandringerne er, og han mener, at der har været meget åbenhed omkring det i forbindelse med de forandringer, som han beskriver:

*Jeg ved, at man har været meget åben omkring det. Men har klart og tydeligt sagt, at det er det vi vil, vi gør det her sådan og sådan, så det synes jeg egentlig er meget prisværdigt.*

Han mener dog også, at man som ledelse skal være opmærksom på, hvor ærligt man skal melde tingene ud, for hvis man strækker ærligheden for langt, kan det skabe panik i organisationen. Her tænker han tilbage på et tidspunkt, hvor der skulle ske nedskæringer, og hvor ledelsen bad folk sidde klar ved telefonen dagen lang for at få besked om, hvorvidt de var købt eller solgt. Det skabte ifølge seniormedarbejderen unødigt panik og kunne være håndteret anderledes mens man stadig havde været ærlig.

Seniormedarbejderen er samlet set meget glad for sin arbejdsplads, også selvom han i forbindelse med organisationsforandringer er blevet flyttet fra en stilling til en anden. Han fik valget mellem at tage den nye stilling, som han blev tilbudt, eller at forlade arbejdspladsen, hvilket lader til at have været tilstrækkeligt med indflydelse at få, for hans vedkommende. Han trives med en arbejdsplads, der er i fremdrift, og hvor der sker forandringer. Han fortæller:

*Det er også en organisation, der hele tiden er i fremdrift. Altså, hvis det her var rent vedligehold, hvor det bare er det samme i morgen og i overmorgen, så havde jeg heller ikke været her, sådan er jeg ikke som person. Jeg er entreprenør, så derfor skal der være altså ikke forandring for forandringens skyld, men forandring for*

*at gøre tingene anderledes og bedre og mere smart. Og så længe det er tilfældet, så trives jeg i en organisation.*

Så længe han forstår meningen med forandringerne, og kan se sig selv i opgaveløsningen, er han tilfreds med sit arbejde. Han forstår nødvendigheden af at kunne blive rykket rundt i organisationen, hvis hans kompetencer passer bedre ind et andet sted. Samtidig nyder han stor anerkendelse fra ledelsen, når han indimellem bliver brugt til at løse opgaver andre steder i organisationen, fordi han kender organisationen godt.

Casen er et eksempel på, hvor gnidningsfrit en større organisationsforandring kan gå, når man som organisation er vant til at lave organisationstilpasninger. Det helt afgørende for, at reorganiseringen er forløbet så godt, ser ud til at være transparens og medindflydelse. Generelt gør ledelsen meget ud af at oplyse medarbejderne, når forandringer sker, hvilket gør, at medarbejderne forstår baggrunden for og nødvendigheden af forandringerne. Det gør det muligt at inddrage medarbejderne ved at bede dem tage aktivt stilling til, om de vil være en del af forandringerne eller ikke. Og det ser det ud til at de vil, når de oplever ledelsen som åben, ærlig og anerkendende.

#### **4.6 Botilbuddet**

En social-økonomisk virksomhed driver et opholdssted og botilbud for børn, unge og voksne med autisme-diagnoser. Det er et højt specialiseret tilbud til borgere med svær autisme. Derfor er der en høj normering, med omkring 120 medarbejdere til ca. 35 beboere/borgere. Virksomheden startede som et botilbud for en lille håndfuld børn, men er siden etableringen i 2004 vokset til at blive et stort sted. Der er en hel del seniorer ansat, nogle af dem over 70 år.

Der er igennem de seneste par år gennemført et større generationsskifte. Virksomheden har siden etableringen været drevet af den oprindelige stifter, som valgte at stoppe med udgangen af 2023. Skiftet af forstander var blevet godt forberedt igennem længere tid, og det var besluttet på forhånd, at en af de daværende ledere skulle overtage jobbet som forstander. En ny souschef blev ansat knap 1,5 år inden forstanderen stoppede. Sideløbende blev der ansat en administrativ leder i en selvstændig funktion, der ikke tidligere havde været i organisationen. I takt med, at organisationen blev større, kom også flere administrative opgaver til, og der var et behov for at få strammet op på procedurerne. Det har den nye souschef haft et væsentligt fokus på, siden han blev ansat.

Inden for det sidste år, er der yderligere blevet etableret en ny afdeling for voksne beboere, og der er kommet to nye afdelingsledere til.

Virksomheden har således løbende været i forandring i alle de år, den har eksisteret, men det er sket gradvist, og med en fast kerne af ledere og medarbejdere. Tryghed og forudsigelighed er afgørende kvaliteter for beboernes trivsel, og for ledelsen er det afgørende at kunne skabe dette. Souschefen ser det som ledelsens fornemmeste opgave at sikre rammerne, så medarbejdere kan tage sig af kerneydelsen. Jo mere professionelt ledelsen kan skabe gode rammer for medarbejderne, desto bedre, mener han, at børn og medarbejdere vil trives.

#### **Ledelsens perspektiver**

Ledelsen giver udtryk for, at generationsskiftet er foregået gnidningsløst, og uden at medarbejderne har mærket de store forandringer i deres dagligdag. Det blev markeret ved en stor

og følelsesladet afskedsreception, da den tidligere forstander trådte af, og hun indgår nu som repræsentant i bestyrelsen for virksomheden. Det, at den nye forstander har været ansat i virksomheden i mange år, bidrager til at styrke kontinuiteten. Souschefen mener, at det har været en *”lykkelig overgang”*, og han tror at medarbejdernes har oplevet processen som *”velforberedt og naturligt”*.

Det er virksomhedens politik, at medarbejderne er repræsenteret i ansættelsesudvalg, og det var de også ved ansættelsen af de to nye ledere. Medarbejderne inddrages også igennem arbejdsmiljøorganisationen, hvor ledelsen bestræber sig på at være så åbne som muligt ift. hvad der er af planer, og hvordan økonomien ser ud. På møderne i AMO gennemgår de fx årsregnskabet og hvordan balancen ser ud i hvert kvartal. Ledelsen mener, at det er vigtigt at medarbejderrepræsentanterne klædes på, så det kommer ud til medarbejderne, hvad status er i afdelingerne.

### Seniormedarbejderens perspektiver

Den seniormedarbejder, vi taler med, har ikke oplevet de store forandringer som følge af generationsskiftet i virksomheden. Han har ikke til daglig kontakt med den øverste ledelse, men alene med afdelingslederen. Han oplever, at forandringerne er sket stille og roligt og med en respekt, for virksomhedens historie og traditioner. Han er glad for, at den nye forstander kender arbejdspladsen indefra:

*Hun har været med til at bygge det hele op sammen med den gamle forstander.  
Hun kommer jo ikke udefra med nye ting, det er ligesom den samme ånd, der bare kører videre.*

Det betyder meget for ham, for han satte stor pris på den afgangende forstander, og oplevede hende som meget menneskelig i sin ledelsesstil:

*...når man sad med hende, var det ligesom at sidde med sin bedstemor, man havde ikke fornemmelsen af, at man sad med sin leder – hun var bare en rar dame.*

Medarbejderen er i det hele taget meget glad for sin arbejdsplads, både for ledere og kolleger. Han fortæller, at på trods af, at afdelingslederen har været sygemeldt i nogen tid, finder medarbejderne sammen ud af at organisere tingene, så de kan få et til at fungere:

*....nu har vi så fundet ud af et system, hvor vi kan sygemelde over en messenger-gruppe, så hele gruppen ved det om morgenen, og nogle kan møde tidligere eller noget – på en eller anden måde kan man hurtigt få sat noget i gang.*

Samlet set er casen et eksempel på et generations- og ledelsesskifte, der er foregået på eksemplarisk vis. Det afspejler, at man har haft en velfungerende organisation i mange år, og har haft en velforberedt tilgang til forandringsprocessen, hvor man har forsøgt at bevare de gode kvaliteter ved virksomhedskulturen. På tidspunktet for vores undersøgelse, er det lykkedes at rekruttere en ny forstander blandt de ansatte, og at videreføre 'ånden' i virksomheden, trods af udskiftning af hele den øverste ledelse. Medarbejderne har været inddraget i processen, der hvor ledelsen har skønnet, at det var relevant, og AMO bliver løbende informeret om virksomhedens status og drift. Medarbejderne sikrer kontinuitet i driften, også når ledelsen er fraværende. Beboernes behov for tryghed og forudsigelighed ser ud til at fungere som et bagtæppe for hele virksomheden.

## 4.7 Uddannelsesinstitutionen

Casen omhandler en uddannelsesinstitution med ca. 60 medarbejdere, som i de seneste år har været igennem en række omstruktureringer. En del af omstruktureringerne har at gøre med at FGU (produktionsskolen) er flyttet ud af organisationen og gjort selvstændig. Desuden har der, som følge af variationer i optaget til skolens aktiviteter, været flere tilpasninger i antallet af ansatte. Disse tilpasninger har primært betydet en nedgang i antallet af medarbejdere.

Medarbejdere, som var knyttet til Produktionsskolen, er så vidt det har været muligt flyttet med ud sammen med skolen. Der er blevet givet tilbud om tidlig fratrædelse til andre ansatte.

### Ledelsens perspektiver

For ledelsen har den primære udfordring i forbindelse med omstruktureringerne været, hvordan de kunne få organisationen til at overleve under de nye vilkår og med en nedadgående kurve i antallet af elever. Ledelsen mener ikke, at medarbejdernes alder har spillet nogen rolle i forandringsprocesserne. Men tilbud om tidlig fratræden er dog primært blevet givet til medarbejdere som nærmede sig pensionsalderen.

### Seniormedarbejderens perspektiver

Den seniormedarbejder, som vi taler med, er 65 år og har 40 års erfaring som underviser, heraf 25 på denne skole. Hun har ikke oplevet udflytningen af FGU, som den store forandring, men er mere optaget af andre forandringer, som har været betydningsfulde for hendes arbejdsliv set i et lidt længere perspektiv.

For ca. 10 år siden (omkring 2014) kom et nyt mellemliderlag ind imellem rektor og vise-rektor og 'de menige' medarbejdere. Det synes hun var vanskeligt:

*Jeg kunne sidde med en masse viden qua 25 år på pinden, og så kom en leder, som ikke ved det... det gav nogle sjove skvulp, men det vænnede man sig også til. Jeg kan godt se det kan være nødvendigt... men jeg synes, der kom en hel masse bureaukrati og en masse ting, der skulle noteres og afrapporteres, hvor man tænkte "okay, og hvorfor det?". Er det led i en eksistensberettigelse eller for at gøre noget godt for organisationen? Det var nogle overvejelser dengang, som jeg havde, men nu er det sådan det er, og det har det været i mange år efterhånden.*

I 2018 trådte GDPR-loven i kraft, og det betød mere administrativt arbejde, særligt når man har en vejlederfunktion. Medarbejderen oplevede, at der kom et helt nyt arbejdsfelt omkring dokumentation, som hun synes har været svært at håndtere.

Parallelt med dette flyttede skolens administration ud til en central enhed, som skulle betjene skoler i flere byer. Dette var et led i en effektivisering, og medarbejderen synes, at det har gjort noget ved umiddelbarheden, at kommunikationen nu foregår på mail eller telefon.

En anden forandring, som har været betydningsfuld for medarbejderen er, at eleverne har ændret sig. Om det siger hun:

*Det vejledningsarbejde jeg laver i dag er noget meget andet end det jeg lavede for 15 år siden. Det er en helt anden type, det er andre unge mennesker med helt andre problemer nu end dengang. Mere sådan helt eksistentielle problemer, diagnoser, angst, depressioner ..... Nogle gange tænker man jo, at man er en slags mor*

*eller psykolog og knap så meget "du skal tage de her fag, og du skal ind og læse det og det". Det er der også, men der er kommet rigtig meget livsmæssig vejledning.*

Elevernes øgede psykiske og sociale vanskeligheder er en forandring, som har gjort hendes arbejde betydeligt mere følelsesmæssigt belastende. Hun siger: *"Der er jo dage, hvor jeg fælder stille tårer over hvor mange, der virkelig har det svært"*. Hun tror ikke, hun ville kunne klare at sidde med de oplevelser alene. Det er er afgørende vigtigt for hende at have nogle gode kolleger at kunne sparre med, og det har hun. Hun er også glad for, at der er mange af hendes kolleger, som kommer til hende for at få råd og sparring, og hun mener at det har at gøre med hendes lange erfaring: *"Efter 40 år ved man mange ting"*.

Medarbejderen er stolt af sin arbejdsplads og synes, de gør et godt stykke arbejde. Der er ikke nogen af de forandringer, som de har været igennem, som har fået hende til at overveje at stoppe. Hun er stadig spændt på at opleve, hvor udviklingen går hen, fx at der nu er oprettet en særlig HF-linje for elever med diagnoser. Hun mener også, at medarbejderne i høj grad er blevet inddraget i de forandringer, som har haft med deres dagligdag på skolen at gøre, og at de har haft mulighed for at påvirke processerne. Hun oplever, at ledelsen generelt er meget omsorgsfuld overfor medarbejderne, og gør hvad de kan for at imødekomme ønsker og fastholde medarbejderne. Det er ikke knyttet til alder, men gælder alle medarbejderne.

Hun går ikke meget op i de seniorordninger, som bliver tilbudt:

*Det med at vælge to seniorfridage... problemet er jo at hvis jeg holder en dag fri, hvor jeg skal slappe af, så kommer jeg på arbejde, og så er det væltet ind med mails, og dem er der jo ikke nogen, der klarer for mig, mens jeg holder fri. Det er nemmere for mig at gå på arbejde end at blive hjemme.....*

Casen giver et eksempel på en virksomhed, som løbende har gennemgået forandringer og tilpasninger, hvoraf de fleste er forårsaget af ændringer i markedet (eleverne) og lovgivningen. Og den viser et eksempel på en seniormedarbejder, som på trods af mange væsentlige forandringer på arbejdspladsen og i hendes egne arbejdsopgaver, er glad for sit arbejde og sin arbejdsplads og gerne vil blive. Seniorfridagene har ingen betydning for hendes ønske om at fortsætte. Det, der får hende til at blive, er dels en ledelse, som anerkender hende for hendes erfaringer, er omsorgsfuld og inddrager medarbejderne i forandringsprocesserne, hvor det er meningsfuldt. Og dels er det dygtige kolleger, som hun kan sparre med, og som også bruger og dermed anerkender hendes viden og kunnen.



## 5 FRATRÅDTE SENIORERS ERFARINGER MED ORGANISATIONSFORANDRINGER

### 5.1 Lisbeth – uddannelse og forskning

Lisbeth var ansat i 17 år på en stor uddannelsesinstitution. Hun er uddannet billedkunstner, men har senere taget en Ph.d. indenfor sit område, og arbejdede med en kombination af forskning og undervisning. På grund af politiske prioriteringer, skulle der løbende spares penge og skæres ned. Ifølge Lisbeth var det alene administrationsdelen, der voksede, mens undervisning og forskning blev skåret. Ved den femte større fyringsrunde, var det hendes tur til at få at vide, at der ikke længere var brug for hendes kompetencer. Da vi interviewer Lisbeth, er det 8 år siden, at hun blev fyret.

Lisbeth oplevede, og oplever stadig, at det var en unfair firing.

*I sådanne institutioner ved ledelsen ofte ikke, hvad man egentlig laver fordi, at man er meget selvkørende med sine kollegaer, man har teams og bliver bare bedt om at aflevere undervisningsplaner, og så ved de ikke, man bare er en pisse god underviser. Der har været så meget bøvl. Vi var skåret ned til halvdelen. Jeg så det igen og igen hver gang der var fyringsrunde, hvor man tog dels dem, der var ældst og dem, der brokkede sig mere end andre.*

Hun var selv 57 år, da hun blev fyret. Hun mener, at medarbejdere over 60 blev spurgt, om de frivilligt ville gå ned i tid, så man på den måde kunne spare uden at afskedige. Det ville hun dog ikke have taget imod selvom hun havde fået det tilbudt.

*Slet ikke på det tidspunkt. Jeg var faktisk dødtæt af de her fyringsrunder. Når man har været der i 17 år, og der er en stor fyringsrunde hvert tredje år. Jeg ser mine nære venner og kolleger blive fyret. .... Det var barskt. Når man arbejder så tæt sammen og i teams..... jeg ringede altid til folk når de blev fyret, og så var man altid den tilbage, og så kom der nogen ind, som var 30. Det skete også, at en ny stilling blev slået op bagefter. De gjorde jo alt hvad de kunne for at spare. Jeg tænker, jeg var dyrere og havde mere anciennitet.*

Lisbeth tænker, at det var en del af strategien, at man for at spare skiftede ældre medarbejdere ud med yngre. Generelt oplevede hun, at der skete en stor forandring af arbejdspladsen i de år, hun var ansat. Fra at være en arbejdsplads med stor diversitet blandt de ansatte, og med medinddragelse og mulighed for indflydelse for medarbejderne, skete der over en årrække en ensretning ift. hvilke typer af ansatte, der var plads til kombineret med en stærkere politisk styring, som gav mindre indflydelse for medarbejderne. Der skulle også dokumenteres mere og mere, fx hvor hurtigt de studerende kom i arbejde efter endt uddannelse. Lisbeth var ikke modstander af disse forandringer, og oplever netop derfor, at det var uretfærdigt, at hun blev fyret.

*..... jeg er ikke imod forandringer. På universitet skal man også være bedre til at lære folk at bruge det, de lærer. Der har været en samfundsændring der. Jeg stod for at være kunstner, jeg stod for det kunstneriske, men det var ikke, fordi jeg var uenig? Det er der jeg ærgrer mig over, at de ikke vidste, at jeg står lige så meget for, at vi skal ud og tjente penge, bruge ny teknologi. Det er ikke fair, fordi jeg har stået for det hele, og stået for alt muligt.*

Det har været svært for Lisbeth at få ordentligt fodfæste på arbejdsmarkedet igen efter at hun blev afskediget.

Efter mange år på samme arbejdsplads blev Lisbeth fyret i den femte større fyringsrunde på universitetet. Det handlede for arbejdspladsen om tilpasninger som følge af løbende, politisk besluttede besparelser og ensretninger på uddannelsesområdet. Selv 8 år efter fyringen, oplever hun, at den var urimelig. Hun mener, at det var en del af strategien at afskedige de ældre og dem der brokkede sig, og erstatte dem med yngre medarbejdere, fordi de var billigere. Hun synes ikke, at der blev givet ordentlige begrundelser for hverken fyringen af hende eller af kollegerne.

## 5.2 Henrik – pædagogisk arbejde

Henrik er uddannet mekaniker, men på grund af dårlig ryg måtte han skifte branche. Han havnede i det pædagogiske område, hvor han har arbejdet både i vuggestue, børnehave og fritidshjem og nu i et botilbud. Henrik fortæller, at han havde været på sin tidligere arbejdsplads i 27 ½ år. Han forlod arbejdspladsen efter at lederen blev skiftet ud.

Den tidligere leder beskriver han som ”menneskelig”, hvilket smittede af på både de ansatte og børnene på en måde, som skabte god trivsel. Lederen tog selv del i det pædagogiske arbejde, når der var behov for det. Han kunne finde på at feje eller tage toiletterne, og han kunne tale med forældrene. Henrik oplevede, at den tidligere leder altid havde tid til at lytte og fx spørge ind til, hvordan det gik med ens ægtefælle. Han hjalp med at tackle problemerne.

*Det var der, man havde lyst til at give ekstra, fordi man vidste, at man fik det igen. Hvert efterår havde vi et fodboldstævne for børnehavebørn, til sidst stod jeg for det selv, og så kom [lederen] og gav mig en afspadseringsdag, fordi det var en god dag. Man blev belønnet for det, man gjorde, og så ville jeg gerne gøre en ekstra indsats en anden dag. Alt det forsvandt med den nye leder. 'Det er bare en del af dit arbejde, sådan er det'. Der var ikke tak eller skulderklap.*

Da den nye leder kom til, oplevede Henrik, at han satte alt for meget i gang.

*Han forsøgte at leve op til alle normer og regler overfor kommunen, vi skal have nye tiltag..... vi var ved at blive kvalt i alle de nye tiltag, alle vores stuer skulle laves om, de blev indrettet med forskellige ting, men han havde ikke bestilt ting til at det kunne fungere.*

Den nye leder sad på sit kontor imellem kl. 8 og kl. 16 og Henrik oplevede ikke, at han lyttede til medarbejderne eller var synlig. Efterhånden opstod langtidssygemeldinger, og nogle af de andre faste stoppede og søgte væk. Arbejdsglæden forsvandt, og den gode seniorordning kunne ikke kompensere:

*Det eneste jeg glædede mig til, var seniordage når jeg blev 58, men så kom jeg herop, hvor jeg først kan få dem som 61-årig.*

På trods af tabet af seniordagene, virker Henrik til at være vældig glad for det jobskifte, han valgte at tage efter mange år på samme arbejdsplads.

En ny leder betød for Henrik, at han mistede glæden ved sit arbejde. Han savnede anerkendelse, social støtte og lydhørhed fra den nye leder, og oplevede at arbejdspladsen blev kvalt i nye tiltag og i lederens forsøg på at leve op til normer og regler fra kommunen. Han valgte,

på trods af en dårligere seniorordning at skifte til en anden arbejdsplads, som han er meget tilfreds med.

### 5.3 Charlotte – den kommunale ældrepleje

Charlotte har en sundhedsfaglig baggrund, og havde været ansat som projektleder indenfor ældreområdet, sundhed og omsorg. Hun startede med en kontrakt på et år, finansieret af puljemidler (under 'ældre milliarder'), men det endte med, at hun var i kommunen i 7 år. Så skulle kommunen spare, og der blev skåret ned, hvor det var muligt, og i den forbindelse pegede pilen på Charlottes stilling, som var blevet oprettet for puljemidler, der for længst var udløbet. Et par år forinden var hun gået på deltids-efterløn, og det har hun siden fortrudt:

*...bare det, at jeg gjorde det, var et signal, jeg aldrig skulle have sendt. Det er en af mine erfaringer, og jeg snakkede med andre på min alder, og man skal ikke lufte, at man måske gerne vil gå ned i tid. Jeg følte, at så blev det sådan, "nå, hun er på vej ud, det må være fordi hun er træt osv.". Hvis jeg skulle være blevet, skulle jeg nok have kæmpet noget mere.*

Hun er også vred over kommunens og ledelsens behandling af hende. Hun synes godt, at de kunne have beholdt hende i en stilling med 15-20 timer om ugen. Hun havde mange projekter i gang, og synes at hun havde gjort en stor indsats på arbejdspladsen.

Og det var ikke alene hende, det gik ud over ved sparerunden:

*Det var et led i en større udrensning. Der var mange som blev fyret. Også gode kolleger man sagtens kunne bruge længere endnu. Også nogle af dem, der var omkring 60 og skulle ud at finde et job, og det er ikke sjovt. Nogle der har arbejdet der i 20-25 år, og så fyrer man dem, når de lige er blevet 61.*

Nogle af de fyrede kolleger var blevet meget vrede, og havde fået fagforeningen til at køre sager mod kommunen. For flere af dem er det lykkedes at få nogle bedre fratrædelsesordninger, men ikke noget, som kunne kompensere for afskedigelserne, mener Charlotte. Hun er heller ikke imponeret af kommunens seniorpolitik:

*De har selvfølgelig en politik, der står alt muligt pænt om, hvordan man skal tilpasse det hele. Men når der kommer sparerunder ind over, så er det bare cool cash.*

Charlotte er ikke sikker på, om der generelt var en aldersskævhed ift. hvem der blev afskediget. Hun mener, at det var dem "der sad yderst på pinden". Flex-jobberne var de første til at ryge, men der var forskellige begrundelser, og Charlotte mener ikke, at det specifikt var alder.

Efter afskedigelsen fik hun hurtigt en stilling som konsulent i et større konsulentfirma, og med en opgave indenfor samme område, som hun havde arbejdet med i kommunen. Hun var glad for den opgave, men fandt sig ikke til rette med konsulentjobbet som helhed, så hun stoppede igen efter afslutning af opgaven og gik på pension. Hun har været "frygtelig glad for at gå på arbejde" og har oplevet det som en stor krise at miste det. Hun savner stadig at have et arbejde, og vil gerne have et deltidsjob:

*Hvis jeg kan få et job på 10-15 timer, så tager jeg det. Jeg er træt af, at jeg er holdt op med arbejde. Nu er jeg 69. Man kan sagtens få tiden til at gå med alt*

*muligt, men jeg tænker meget over det. Jeg har fyldt min tid ud med meget andet sjovt, men der er noget med arbejdsfællesskab, udrette noget, kolleger, og have en rytme – det savner jeg virkelig meget.*

Hun er dog ikke indstillet på at tage et hvilket som helst job. Det er vigtigt for hende, at hun selv kan styre sin tid og sine opgaver, så hun ønsker kun et arbejde, hvis der er en fleksibilitet i det. Der skal være plads til børnebørn og andre interesser end arbejdet.

Ved en sparerunde i kommunen afskediges mange medarbejdere på en gang. Charlotte var en af dem. Selvom der var tale om stor fyringsrunde, har det medført en personlig krise for Charlotte at miste et arbejde, som hun var fantastisk glad for. Hun er vred over fyringen, og mener, at hendes forudgående overgang til deltids-efterløn har bidraget til, at hun var blandt de fyrede. Trods ønsker om det, er det ikke lykkedes hende at få et andet job, der har en fleksibilitet, hun ønsker.

#### **5.4 Marie – kommunikationsarbejde**

Marie er uddannet inden for kommunikation og har været på sin tidligere arbejdsplads i 18 år. I løbet af årene har hun haft en del forskellige stillinger på arbejdspladsen, den røde tråd har været borger- og virksomhedsrettet kommunikation. Hun har også varetaget hvervet som fællestillidsrepræsentant. Marie bliver afskediget 2-3 år efter en gennemgribende udskiftning i ledelsen. Hendes egen oplevelse er, at hun bliver afskediget, fordi hun er for stærk en TR.

Marie fortæller om en arbejdsplads med en del organisationsforandringer gennem tiden, herunder statslige ind- og udflytninger af områder og arbejdspladser. Da en ny topledelse kommer til, gennemfører de en organisationsændring, hvor en mindre gruppe ledere og medarbejdere bliver afskediget. Marie selv sidder i en kommunikationsafdeling, som bliver splittet op, hvilket medfører, at hendes faglige ståsted bliver udvandet. Hun fortæller:

*Det gjorde så, at hele mit område, som jo er kommunikation, det syntes jeg blev slået enormt meget tilbage, fordi man skulle sidde der ene kommunikationskonsulent med en masse andre kunderådgivere, it-specialister og jurister, og så skulle man sidde og prøve at få en agenda igennem uden at man rigtig have en chef at referere til. Så det var organisatorisk en rigtig dårlig udvikling syntes jeg, og et tilbageskridt i forhold til alt det, jeg havde været med til at opbygge igennem mange år.*

Marie fortæller videre, at hun bliver fagligt desillusioneret og oplever det som om, at hun mister sit job. Hun sidder pludselig som den eneste fagperson inden for sit område, hun mangler nogle af sparre med, og det er svært at finde gejsten. Hun begynder derfor at lægge mere energi i hvervet som tillidsrepræsentant. Men den nye ledelse prioriterer ikke medinddragelse af de tillidsvalgte i deres beslutninger, og de har ikke den tidligere udbredte forståelse for, at medarbejderne er en vigtig ressource, når forandringer skal gennemføres:

*Langt hen ad vejen glemte de helt det med at involvere samarbejdsorganisationen med det resultat, at man jo kommer til at sidde lidt og finde huller i osten. Det havde de ikke tænkt på, hvis de havde involveret os en lille smule, så havde folk følt sig medinddraget. (...) Det har de bare ikke forstået, det kom til at handle meget om resultater og bundlinjen.*

Marie er selv bevidst om, at hun er i opposition til den nye ledelse og uenig i de beslutninger, der træffes. Det ender med, at hun får en fratrædelsesaftale, hvilket ifølge hende selv skyldes, at ledelsen i hendes område får at vide oppefra, at hun er besværlig.

En ny topledelse fører i sidste ende til, at Marie bliver afskediget. Forud for dette er der sket en del organisationsændringer, bl.a. statslige ind- og udflytninger af dele af virksomheden. Marie oplever, at opsplittning af hendes afdeling udvander hendes fagområde, fordi hun kommer til at sidde meget alene med sine opgaver. Det resulterer i, at hun mister gejsten og derfor kaster sig over sit tillidshverv i stedet. Efter længere tid fører dette ifølge Marie til en afskedigelse, fordi hun er i opposition til forandringerne og måden de gennemføres på. Hun mener, at den nye ledelse opfatter hende som besværlig, og at den ikke er indstillet på medinddragelse og demokrati men på bundlinje og resultater.

## 5.5 Sonja – biokemi og ledelse

Sonja er uddannet biokemiker og har stort set hele sit arbejdsliv beskæftiget sig med forskningsudvikling. Hendes seneste arbejdsplads er en lille dansk virksomhed, hvor hun er ansat i en lederstilling. Virksomheden bliver opkøbt af to omgange – senest af en stor amerikansk virksomhed – og det betyder, at der kommer en ny ledelse til. Sonja bliver tilbudt et andet job internt, men det viser sig at være en midlertidig øvelse fra de nye ejeres side, for efter et års tid bliver hun afskediget.

Sonja har forståelse for, at det var nødvendigt med en oprydning i organisationen efter den amerikanske virksomhed overtog. Der opstod et overskud af mellemledere, og der var overlap mellem en del funktioner i virksomheden, hvilket ikke gav mening. Derfor var afskedigelser ifølge Sonja en nødvendig ændring, som skulle gøres. Det kom dog bag på hende, at hun selv var en af dem, der blev afskediget, men når hun ser tilbage, undrer det hende ikke så meget. Hun fortæller:

*At jeg så røg, kom bag på mig, det havde jeg ikke set komme (...). Set bagudrettet var det helt klart, at jeg stod for en pænt stor omkostning lønmæssigt, og det er det med alderen, at med alderen følger også tit, hvis man har en lederfunktion, en høj løn. Hvis du skal skære en organisation til, er det en del af de elementer du kigger efter, hvor kan du spare mest på den lange bane. På den korte bane er det frygteligt dyrt at skille sig af med folk, men på den lange bane får man skåret organisationen til.*

Sonja ville gerne være blevet i det job, hun endte med at blive afskediget fra, for det var et godt og eftertragtet job. Men hun havde selv gjort det som de nye ejere, hvis hun havde været i deres position. Hun ville dog have kommunikeret lidt anderledes:

*Jeg ville have gjort det samme, hvis jeg sad i den position. Jeg havde måske nok ikke på den måde opfundet at holde på folk, så havde jeg nok fra starten sagt, at vi bliver nok nødt til at gøre sådan og sådan, men der er nok noget politik i at fremstå som en virksomhed, der er god til at købe andre, så folk ikke bliver bange og flygter.*

Generelt oplever Sonja ikke, at der blev kommunikeret særlig meget om opkøbet og konsekvenserne af det. De ansatte fik at vide, at der skulle nedskæringer til, hvilket ikke kom bag på nogen, men Sonja ville ønske, at det hele havde været lidt mere gennemtænkt fra starten af. Der var fx ingen planer for den enhed, som Sonja sad i, det blev taget henad vejen hvad der skulle ske. Manglen på kommunikation og vished om, hvad der skulle ske, var dog

ikke en stor belastning for Sonja. Hun trives med udfordringer og at skulle lære nyt. Men hun var vidne til, at det var en belastning for andre, og flere af hendes kolleger valgte da også selv at forlade arbejdspladsen som følge af opkøbet.

Samlet set er det et opkøb af den virksomhed, som Sonja er ansat i, der leder til, at hun bliver afskediget. Opkøbet betyder, at der opstår et overskud i ledelseslagene samt overlap mellem en del funktioner. Den nye ledelse kan derfor ikke undgå afskedigelser, og det har Sonja fuld forståelse for. Hun mener dog, at ledelsen kunne have kommunikeret tydeligere om, hvad der skulle ske, og at de burde have gennemtænkt en ny struktur for virksomheden fra begyndelsen af. I stedet oplever Sonja, at ledelsen opretter nye stillinger for at holde på folk – stillinger som viser sig at være midlertidige, og som Sonja og flere andre alligevel ender med at blive afskediget fra.

## 6 DISKUSSION PÅ TVÆRS AF VIRKSOMHEDER OG FRATRÅDTE

### Seniormedarbejdere og andre medarbejdere

I de fleste forhold omkring organisationsforandringer, som vi har kunnet iagttage i materialet, ser vi ikke nogen klare forskelle mellem seniormedarbejdere og andre medarbejdere. Det gælder både, når vi spørger ledelsesrepræsentanter, og når vi spørger seniormedarbejderne på virksomhederne. Vi hører om en del case-virksomheder, hvor medinddragelse har været afgørende for, at processen omkring organisationsforandringen er forløbet godt, men der har ikke været et særligt fokus på inddragelse af *seniormedarbejdere*. Det på trods af, at der på de fleste case-virksomheder er en relativt stor andel af seniormedarbejdere. Her skal det bemærkes, at dette billede måske kunne have set anderledes ud, hvis vi havde interviewet medarbejdere, der ikke er seniorer, eller medarbejdere, som var fratrådt i forbindelse med organisationsforandringerne på de pågældende case-virksomheder.

Det ser heller ikke ud til, at der på tværs af case-virksomhederne har været gjort nogle særlige tiltag eller indsatser for at fastholde seniormedarbejdere i forbindelse med de organisatoriske forandringer, som har fundet sted på arbejdspladserne. De ledelsesrepræsentanter, som vi har interviewet, har fx ikke haft et særligt fokus på udarbejdelse eller vedligeholdelse af seniorpolitikker eller -ordninger i takt med, at forandringerne er blevet gennemført. Deres fokus har været, hvordan organisationen som helhed bedst muligt kommer igennem forandringsprocessen. I de tilfælde, hvor case-virksomheden allerede har haft seniorpolitikker og/eller -ordninger, er man fortsat med det, man allerede havde.

Generelt er der på tværs af case-virksomhederne ikke tale om organisatoriske forandringer, der har ledt til nedskæringer med medarbejderreduktion til følge, eller at mange ansatte har forladt arbejdspladsen frivilligt som følge af forandringerne. På de få case-virksomheder, hvor der er sket afskedigelser eller frivillige fratrædelser, hører vi ikke, at det har ramt seniormedarbejderne i højere grad end andre medarbejdere. På en af virksomhederne er der sket det stik modsatte – flere af virksomhedens seniormedarbejdere er blevet på arbejdspladsen længere end de havde planlagt for at overlevere viden og bidrage til, at virksomheden kommer bedst muligt videre efter forandringen. På en anden case-virksomhed er der efter ledelsens udsagn sket flere fratrædelser blandt de yngre medarbejdere end blandt de ældre.

Dette er bemærkelsesværdigt, da vi har haft en antagelse om, at organisationsforandringer kan medvirke til at skubbe seniormedarbejdere ud af arbejdsmarkedet eller skifte job, fordi de måske ikke har lyst eller energi til at tage del i forandringerne efter mange år på arbejdsmarkedet, og fordi de måske økonomisk har mulighed for at stoppe, eller fordi de er nået folkepensionsalderen. Sådan ser det imidlertid ikke ud til at forholde sig på disse case-virksomheder.

Kaster vi et blik på de fem fratrådte seniorer, tegner der sig et lidt anderledes billede. Her er der flere eksempler på seniormedarbejdere, som oplever, at de i forbindelse med en organisationsforandring er blevet afskediget netop pga. deres alder. Disse seniormedarbejdere fortæller, at deres alder formentlig har betydet, at de har været for dyre for arbejdspladsen at beholde, fordi de har høj anciennitet, eller at der er fordomme fra ledelsens side om, at man er for træt til at fortsætte i arbejdet, fx fordi man har bedt om nedsat tid før organisationsforandringen fandt sted. De oplever – ganske naturligt – at deres afskedigelse er uretfærdig, fordi de mener, at den er aldersbetinget. Men der er også et eksempel på en

seniormedarbejder, som har forståelse for, at det er naturligt, at en arbejdsgiver hellere vil ansætte billigere arbejdskraft, når en organisation skal optimeres.

En enkelt af de fratrådte seniorer har selv valgt at forlade arbejdspladsen efter en organisationsforandring, da forandringen får u hensigtsmæssige konsekvenser for ham i form af manglende anerkendelse fra en ny leder. Dette førte imidlertid ikke til, at han bliver skubbet ud af arbejdsmarkedet, han kom i job igen og er meget glad for dette nye job.

## **Begrænsninger og styrker i materialet**

I indsamling og bearbejdning af materialet fra de syv case-virksomheder, er det blevet tydeligt, at stort set alle case-virksomhederne har overvejende positive erfaringer med organisationsforandringer. Der har uden tvivl været en væsentlig selektion af virksomhedscases i materialet i og med, at mange virksomheder afslog at deltage i undersøgelsen. Det kan tænkes, at de virksomheder, der har ønsket at stille op til denne undersøgelse, netop er virksomheder med positive erfaringer fra forandringsprocesser. Erfaringer, som de gerne vil dele med andre arbejdspladser. Virksomheder, som har haft dårlige erfaringer med organisationsforandringer, har måske været mindre tilbøjelige til at ville dele deres erfaringer.

I flere af virksomhedscasene hører vi dog også om frustrationer blandt de ansatte, i relation til organisationsforandringer, men det lader i alle tilfælde til at være frustrationer, som ledelsen har været åben for at tale om og anerkende, og at de er blevet håndteret på en hensigtsmæssig måde.

Det er væsentligt, at undersøgelsens fund læses i lyset af, at de syv case-virksomheder er nogle arbejdspladser, som står stærkt i forhold til at gennemføre organisatoriske forandringer. Vi havde formentlig gjort nogle andre fund om organisationsforandringers betydning for seniormedarbejdere, hvis vi havde undersøgt case-virksomheder, hvor forandringerne var forløbet mindre godt. På de fleste case-virksomheder i denne undersøgelse, er man som nævnt kommet igennem forandringerne uden at skulle afskedige mange mennesker, og selv i de cases, hvor organisationsforandringerne har betydet afskedigelser, er det så vidt vi hører, gået gnidningsfrit. Havde vi interviewet ledelsesrepræsentanter og seniormedarbejdere fra case-virksomheder, hvor der var sket store nedskæringer, havde vores fund formentlig set anderledes ud.

Med hensyn til de fratrådte seniorer, ser der ud til at være en lidt anden selektionsmekanisme på spil. Her taler vi primært med seniormedarbejdere, som har haft negative erfaringer med organisationsforandringer, og som måske netop derfor har lyst til at fortælle deres historie. Stort set alle de fratrådte er blevet afskediget i forbindelse med organisationsforandringer, kun en enkelt har selv valgt at gå. Størstedelen af de fratrådte føler sig uretfærdigt behandlet – enten fordi de oplever at være blevet afskediget pga. deres alder eller af andre grunde, som de finder usaglige. Nogle tager en vis bitterhed med sig videre, fordi de ikke har haft indflydelse på, hvornår de skulle stoppe. Det er seniorer, som ikke har haft i sinde at stoppe på arbejdspladsen på det tidspunkt, som de gjorde, og som ønsker at fortsætte med at arbejde på trods af deres negative erfaringer relateret til organisationsforandringer.

Case-virksomhederne og de fratrådtets fortællinger supplerer hinanden godt i og med, at case-virksomhedernes fortællinger primært er positive, mens de fratrådtets fortællinger primært er negative. Vi håber, at fundene kan tjene til inspiration til andre arbejdspladser, der skal gennemgå organisationsforandringer ved at belyse væsentlige



opmærksomhedspunkter i forhold til at få en god proces omkring en organisationsforandring, samt hvilke overvejelserne det er betydningsfuldt at gøre sig i forhold til seniormedarbejdere, når man som virksomhed gennemfører en forandringsproces.

### **Centrale opmærksomhedspunkter**

I rapporten henviser vi indledningsvist til centrale opmærksomhedspunkter, som forskning har understreget vigtigheden af i forhold til organisationsforandringer. Disse opmærksomhedspunkter er gennemskuelige beslutningsprocesser, tilstedeværelse af tillid, inddragelse af medarbejdere og medarbejderrepræsentanter samt kommunikation om formål og fremtidsperspektiver. Samtlige opmærksomhedspunkter optræder hos både case-virksomhederne og de fratrådte seniorer, enten som opmærksomhedspunkter, der er taget vare på, eller som har været savnet.

### **Kommunikation om formål og fremtidsperspektiver**

Flere ledelsesrepræsentanter erkender, at de burde have kommunikeret tydeligere eller sørget for at ensrette deres kommunikationen omkring organisationsforandringerne på arbejdspladsen. På en af case-virksomhederne har der ikke været en tydelig forventningsafstemning om, hvad de enkelte ledere skulle melde ud til deres nye teams efter en reorganisering af virksomheden, hvilket har skabt unødvendige misforståelser blandt medarbejderne.

Denne erkendelse fra flere ledere stemmer fint overens med, hvor afgørende både seniormedarbejdere og fratrådte oplever, at kommunikation omkring forandringerne er. Manglende eller utilstrækkelig kommunikation om formål og fremtidsperspektiver leder til utryghed over, hvad der kommer til at ske med virksomheden, og hvilke konsekvenser det får for den enkelte medarbejder. En af de fratrådte italesætter behovet for *"en samlet plan"*, hvilket ikke blev givet forud for den organisationsforandring, som betød, at hun mistede sit job. Havde den samlede plan været klar inden organisationsforandringen blev gennemført, havde hun måske forholdt sig anderledes, fx ved at søge job et andet sted, frem for at blive i hvad der viste sig at være en midlertidig stilling.

I de tilfælde, hvor en ny ledelse er kommet til – fx som følge af et opkøb – har ledelsen gjort meget ud af at tydeliggøre, hvad fremtidsperspektiverne er, nu hvor virksomheden har fået ny ejer.

### **Gennemskuelige beslutningsprocesser og tilstedeværelse af tillid**

Flere ledelsesrepræsentanterne fortæller, hvordan de har gjort meget ud af at oplyse, orientere og informere om, hvad baggrunden for organisationsforandringerne er, hvad formålet med dem er, og hvad der kommer til at ske, hvornår i processen. Ledelsesrepræsentanterne fortæller ikke eksplicit, at de har gjort dette for at sikre gennemskuelige beslutningsprocesser omkring forandringerne, men det er tydeligt, at det er noget, som seniormedarbejderne oplever, er med til at skabe tryghed og tillid til processen og ikke mindst ledelsen.

Vi hører fra flere ledelsesrepræsentanter, at forandringerne er gået godt, fordi der generelt er en tillidsfuld kultur på arbejdspladsen. Fra en del af seniormedarbejderne er der tillid til, at når ledelsen vælger at gennemføre forandringer, så er det fordi det er forandringer, som er meningsfulde og væsentlige for arbejdspladsen. Dette går igen hos flere af de fratrådte seniorer. En af de fratrådte oplever, at det har været en ok proces at blive afskediget, for efter et opkøb af virksomheden gav det ikke mening at bibeholde alle de

mellemliderfunktioner, der eksisterede i virksomheden – heriblandt interviewpersonens stilling. Hun har forståelse for, at det rette for virksomheden er at optimere ved at nedbringe antallet af mellemlidere, og at hun derfor ikke længere kunne blive i virksomheden.

Seniormedarbejdere på nogle af case-virksomhederne fortæller dog, at de har haft svært ved at se meningen med forandringerne på arbejdspladsen. Det gælder på to case-virksomheder, hvor der ofte forekommer organisationstilpasninger, og hvor seniormedarbejdere med årelang anciennitet på arbejdspladsen forventer, at der kommer endnu en forandring igen på et senere tidspunkt, som ophæver den forandring, der netop er foretaget, for det er de vant til sker. Disse seniormedarbejdere oplever måske nok, at beslutningsprocesserne omkring den pågældende forandring er gennemskuelige, men det er ikke nok til, at forandringerne forekommer meningsfulde for dem. Det betyder dog heller ikke, at de vælger at forlade arbejdspladsen. Det ser ud til, at de affinder sig med forandringerne og finder glæde og mening med deres arbejdsopgaver i stedet.

### Inddragelse af medarbejdere og medarbejderrepræsentanter

Generelt ser det ikke ud til, at seniormedarbejderne nødvendigvis har et stort behov for at blive inddraget i selve forandringsprocessen, men det er tydeligt på tværs af materialet, at de har et udtalt behov for at vide, hvad forandringerne kommer til at betyde for deres daglige arbejde. En del seniormedarbejdere lægger vægt på, at forandringerne ikke har haft de store konsekvenser for deres arbejdsopgaver, og i de tilfælde, hvor det har været muligt, er seniormedarbejderne blevet taget med på råd i forhold til fremtidige arbejdsopgaver, og hvor de skal sidde i organisationen, efter forandringen er blevet gennemført. Seniormedarbejderne ser således ud til primært at være optagede af at blive inddraget i beslutninger, der vedrører egne arbejdsområder og -opgaver og ikke i processen omkring forandringen.

Kun på en enkelt case-virksomhed har man været opmærksom på at inddrage arbejdsmiljøorganisationen og derigennem sikre, at medarbejderne har kendskab til planerne for organisationsforandringen.