

INVOLVERING I ENDRINGSPROSESSER

Et studie av ansatte og ledelsens involveringsgrad i endringsprosesser.

Oppgaven er gjennomført i samarbeid med:



Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Studentnummer: 36024268, 35052520 og 36012884

Veileder: Førstelektor Helene Sætersdal

Forord

Denne bacheloroppgaven er vår avsluttende oppgave ved Markedshøyskolen, Oslo, i faget markedsføring og salgsledelse. Temaet for oppgaven er involvering i endringsprosesser hvor studiet er gjennomført i samarbeid med Universal Music.

Bakgrunnen for oppgaven var å velge et tema som er dagsaktuelt, og som alle gruppemedlemmene har stor interesse for. Vi har i løpet av tre år på Markedshøyskolen utviklet en interesse for organisasjonspsykologi, herunder endring og endringsledelse. Musikkindustrien har gjennomgått store endringer i en enorm fart, noe som setter et enormt press på de menneskelige ressursene. På bakgrunn av dette, og et etablert nettverk innad i bedriften, har vi valgt å rette oppgaven mot Universal Music. Vi føler oss privilegerte som fikk muligheten til å studere et så spennende og aktuelt selskap.

Vi vil benytte anledningen til å takke alle respondentene fra Universal Music, som har satt av tid til å informere oss om deres oppfatning av de interne endringsprosesser. Vi ønsker spesielt å takke Gjermund Moastuen, som har vært vår kontaktperson gjennom hele bachelorprosessen. Videre vil vi også rette en takk til Eddie Nygren, som har vært behjelpelig med hensyn til praktiske spørsmål.

Den største takken vil vi gi til Helene Sætersdal, vår veileder ved Markedshøyskolen. Hun har med sin kunnskap og erfaring vist tålmodighet gjennom hele prosessen. Hennes evne til å stille seg kritisk til vår oppgaveløsning, har forhåpentligvis bidratt til gode resultater. Ikke minst har Helene stilt opp for oss gjennom tre år ved Markedshøyskolen. Biblioteket på Markedshøyskolen har alltid vært behjelpelige med godt humør og god kunnskap.

Denne oppgaven har vært en svært lærerik prosess. Dette er noe vi alle tre vil ta med oss videre i arbeidslivet.

Oslo, 09.06.2011

36012884

36024268

35052520

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING	6
BAKGRUNN FOR STUDIEN.....	6
BESKRIVELSE AV CASET UNIVERSAL MUSIC.....	7
<i>Musikkbransjen i endring.....</i>	<i>7</i>
Modell 1: Årsomsetning musikk i Norge 2000-2010.....	7
<i>Universal Music Group.....</i>	<i>9</i>
Modell 2: Fysisk mot Digitalt salg i Universal Music.....	11
AVGRENSNINGER OG PREMISER.....	12
INVOLVERING AV DE ANSATTE VED ORGANISASJONSENDRING.....	14
ENDRINGSPROSESSEN.....	14
<i>Modell 3: Lewin sin faseteori.....</i>	<i>14</i>
ORGANISASJONSENDRING	16
<i>Hvorfor organisasjonsendring?.....</i>	<i>16</i>
<i>Drivkrefter til endring</i>	<i>16</i>
VEIEN TIL ORGANISASJONSENDRING.....	18
<i>Kultur</i>	<i>18</i>
<i>Endringsvisjon.....</i>	<i>19</i>
<i>Organisasjonstilknytning.....</i>	<i>21</i>
UTFORDRINGER VED ORGANISASJONSENDRINGER.....	22
<i>Motstand og usikkerhet</i>	<i>22</i>
<i>Årsaker</i>	<i>23</i>
<i>Håndtere motstand.....</i>	<i>24</i>
INVOLVERINGSGRAD	25
<i>Tilrettelegging</i>	<i>25</i>
<i>Motivasjon.....</i>	<i>27</i>
<i>Ledelsens rolle.....</i>	<i>28</i>
<i>Endringsagenten.....</i>	<i>30</i>
ORGANISASJONEN STABILISERER SEG.....	31
OPPSUMMERING	32
METODE	34
KVALITATIV METODE.....	34
FORSKNINGSPROSESSEN	35
1 <i>Forskningsdesignfase.....</i>	<i>35</i>
Forskningsspørsmål.....	35
Kvalitative forundersøkelse.....	36
2 <i>Datainnsamlingsfase.....</i>	<i>36</i>
Analyseenheter.....	36
Modell 5: Analyseenhet.....	36
Datainnsamling.....	37
Formålsutvelgning.....	37
Rekruttering	38
3 <i>Dataanalysefase</i>	<i>38</i>

Transkribering.....	38
Datareduksjon.....	39
Reliabilitet	39
Troverdighet.....	39
Overførbarhet	40
ANALYSE	42
ANALYSE AV ENDRINGSPROSESSEN.....	42
ANALYSE AV ORGANISASJONSENDRING	43
<i>Hvorfor organisasjonsendring?</i>	43
<i>Drivkrefter til organisasjonsendring</i>	44
ANALYSE AV VEIEN TIL ORGANISASJONSENDRING.....	45
<i>Kultur</i>	45
<i>Endringsvisjon</i>	47
<i>Organisasjonstilknytning</i>	48
ANALYSE AV UTFORDRINGER VED ORGANISASJONSENDRINGER.....	49
<i>Motstand og usikkerhet</i>	49
<i>Årsaker</i>	49
<i>Håndtere motstand</i>	50
ANALYSE AV INVOLVERINGSGRAD	51
<i>Tilrettelegging</i>	51
<i>Motivasjon</i>	52
<i>Ledelsens rolle</i>	53
<i>Endringsagent</i>	55
ANALYSE AV ORGANISASJONEN STABILISERER SEG.....	56
KONKLUSJON	58
ANBEFALING OG UTFORDRING	60
KILDER	61
VEDLEGG NUMMER 1	72
VEDLEGG NUMMER 2	74
VEDLEGG NUMMER 3	75
VEDLEGG NUMMER 4	76
VEDLEGG NUMMER 5	78
VEDLEGG NUMMER 6	80
VEDLEGG NUMMER 7	83
VEDLEGG NUMMER 8	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

Sammendrag

Den største utfordringen for Universal Music har vært å forstå hvordan de skal utvikle og lede organisasjonsendringen innad i virksomheten. Dette har medført krav om omorganisering og en ny tankegang internt. Vi har studert hvordan dette har hatt innvirkning på de menneskelige ressursene i Universal Music.

For enkelte i Universal Music har det vært en utfordring å tenke nytt og bli med på utviklingen. Store deler av motivasjonen for endring lå i å fortsette å være ledende, da alternativet var å dø. Universal Music har måttet bygge en ny organisasjon som passet inn i den digitale utviklingen. Dette har krevd at de har måttet fokusere på nye muligheter og ikke trusler.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode, med dybdeintervju, ettersom vi ønsket å undersøke hvordan endringen har hatt innvirkning på bedriftens interne ressurser. Vi har derfor valgt problemstillingen:

Hvordan involveres de ansatte i endringsprosessen til Universal Music?

Våre funn viser at Universal Music tilrettelegger for involvering gjennom deling av informasjon, frihet under ansvar og gjennom et dynamisk arbeidsmiljø. De har med dette lyktes i å skape deltakelse, tilknytning, motivasjon og aksept for endring. Det kommer tydelig frem at tilhørigheten blant ansatte og interessen for det de jobber med er stor. Likevel finnes det usikkerhet i forhold til den enkeltes ansvarsområder, og heller ikke et klart bilde av fremtiden. Resultatene viser at ledelsen har tillit hvor det er gjennomgående tro på deres avgjørelser.

Gjennom fokus på ulike elementer oppfatter vi at involvering av Universal Music sine ansatte i endringsprosessen så langt er vellykket. Likevel finnes det potensial for forbedring. En klar visjon og klare mål vil kunne bidra til å samle organisasjonen, og skape større gevinst i endringsprosessen.

Innledning

Bakgrunn for studien

Vi synes det er spennende å rette arbeidet vårt mot en bransje og en organisasjon som kontinuerlig er i endring. Endringer er et høyst aktuelt tema for de aller fleste bransjer, men særlig innen musikkindustrien. Endringene her har skjedd ekstremt raskt, og skjer fortsatt i en fart som setter et enormt press på de menneskelige ressursene. Fokuset vil ligge på endringene Universal Music har stått overfor internt, hvordan dette har påvirket organisasjonen, og involveringsgraden blant de ansatte. Vi vet at Universal Music jobber aktivt med endring i skrivende stund, noe som gjør det spennende og veldig aktuelt å skrive i samarbeid med dem. Her er det viktig å understreke at endring og involvering av de ansatte ikke er noe enkel oppgave for en organisasjon. Bakgrunnen for at vi velger å legge fokuset på organisasjonsendring og involveringen av de ansatte, er at vi ser på de ansatte som bedriften absolutt viktigste ressurs.

Ved å skrive om Universal Music har vi mulighet til å snakke med ansatte som nylig har kjent endringen på kroppen. Vi får dermed et aktuelt og riktig bilde av hva som faktisk skjer internt i Universal Music. Vi har derfor valgt et tema og en problemstilling som belyser vår bakgrunn for oppgaven:

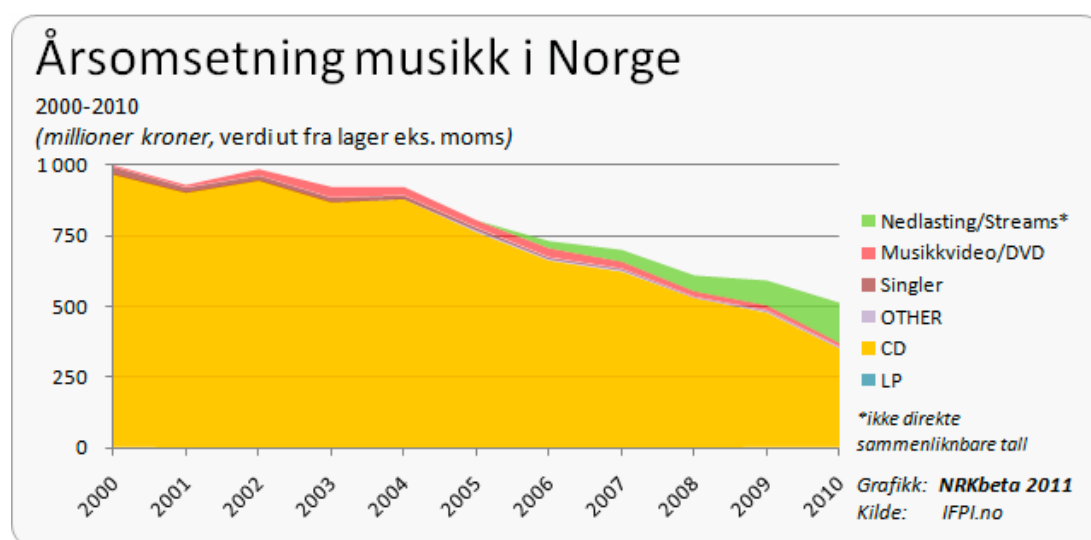
”Hvordan involveres de ansatte i endringsprosessen til Universal Music?”

Beskrivelse av caset Universal Music

Musikkbransjen i endring

Musikkbransjen er i endring, og det har lenge vært krise i mange plateselskaper. Problemet har ikke vært potensialet i bransjen, men måten det hele var satt sammen på, og at den gamle måten å distribuere musikk fortsatt var dominerende (Berge 2002). De ulike musikkmedier som har vokst frem gjennom musikkbransjens historie, har gitt store inntekter til en tid, toppet seg og så nærmest forvunnet. Dette kan illustreres gjennom CD som erstattet kassett, LP/EP og åttesporskassetten (Hoseth 2011).

I 1998 begynte digitaliseringen med Napster med såkalt ”ulovlig nedlasting”. Internasjonalt dukket iTunes opp i 2001, men kom ikke til Norge før i 2003 (Moastuen 2011). Da iTunes kom på banen, og etter hvert muligheten til å kjøpe musikk gjennom nettbutikken iTunes Music store, var dette langt på vei starten på den digitale tidsalderen i musikkbransjen (Moastuen 2011).



Modell 1: Årsomsetning musikk i Norge 2000-2010 (IFPI og Hoseth 2011).

Som man ser av modellen ”Årsomsetning musikk i Norge 2000-2010”, har CD-salget vært i fritt fall siden 2000, og digital nedlastning har økt betydelig. I 2006 ble det registrert en total nedgang i salg av fysiske produkter (CD) på 9 %, sammenlignet med 2005 (IFPI). Første gang det ble laget statistikk over lovlig nedlastning av musikk var i 2006, da lå andelen på 4 % av det totale markedet (IFPI). I 2007 hadde lovlig nedlastning av musikk økt til 6 % av det totale markedet, og salget av fysiske produkter hadde sunket ytterligere 4 % fra året før (IFPI).

I løpet av de siste 10 årene har salget av fysiske produkter hatt en nedgang på nesten 50 %, men siden 2009 har inntjeningen på digital musikk skutt i været. Salg av et fysisk produkt har frem til nå vært hele kjernen i plateselskapenes forretningsmodell. Plateselskapene må derfor finne alternative måter å fremme sin rolle i musikkindustrien på, når CD-salget per i dag er på sitt laveste noensinne (IFPI).

IFPI Norge registrerte en økning i lovlig nedlastning og streaming på nærmere 57 % i 2009 sammenlignet med året før. Streaming er direkte avspilling av musikk via internett, for eksempel fra steder som Wimp og Spotify. Streaming er midlertidig lagring av musikk som sluttbrukeren har tilgjengelig til enhver tid. Dette er en av de største teknologiske utviklingene innen musikkbransjen, og har siden 2009 hatt en enorm utvikling (IFPI; Moastuen 2011). Streaming er en ny måte å distribuere musikk på, noe som innebærer en ny måte å tenke på, og derfor også en ny måte å organisere de menneskelige ressursene på.

Platebransjen jobber på en helt annen måte nå enn for 10-15 år siden, og det er langt på vei misvisende å snakke om plateselskap i dagens marked (Nygren 2011). Plater og CDer er blitt en mindre del av omsetningen, og det jobbes stadig mer med digitalt salg og utvikling av nye forretningsområder. Det er derfor mer riktig å snakke om musikkelskap og musikkbransjen (Nygren 2011).

På grunn av endringene bransjen har gjennomgått, og fortsatt gjennomgår, har det dukket opp flere nye muligheter for å drive forretning. Eksempelvis inngås det samarbeid mellom ulike aktører som man for 10 år siden ikke ville trodd skulle samarbeide. Artister beveger seg også ut på nye markeder, som for eksempel å lage egne merker av klær og parfyme. Det er helt avgjørende for å overleve i det nye markedet at det tenkes kreativt og innovativt på alle nivå i de ulike selskapene.

Universal Music Group

Universal Music Group har en markedsandel på ca 25 % på verdensbasis, noe som gjør dem til det største musikksekskapet i verden. Selskapet er til stede med kontorer i 72 land, og de representerer store deler av musikkindustrien gjennom et stort nettverk av datterselskaper, samarbeidsavtaler og lisenser (Universal Music).

Universal Music Group består av to hovedforretningsområder, innspilt musikk og publisering. De oppdager, utvikler, publiserer og markedsfører innspilt musikk gjennom et enormt nettverk som dekker 98 % av musikkmarkedet (Universal Music).

Universal Music Norge har over 34 % markedsandel, og er det desidert største plateselskapet på det norske markedet (Nygren 2011). Universal Music Norge har vært størst på det norske markedet siden de ble fusjonert med PolyGram A/S i 1998 (se vedlegg nummer 1).

Universal Music holder til i Oslo, og har kontorer i Drammensveien 88 B. Det er 38 ansatte i fem ulike avdelinger; norsk, internasjonalt, distribusjon, økonomi og salg. Det har skjedd store endringer i Universal Music i forhold til organisering og utskiftninger de siste fem årene. I 2006 ble det opprettet en ny digital stilling innen "new business", hvor oppgaven var å implementere det digitale i alle avdelinger. På dette tidspunktet var det kun en som jobbet med dette, men i 2009 og 2010 ble denne funksjonen utvidet og det kom flere ansatte inn i "new business"-gruppen (Moastuen 2011). Universal Music skjønnte raskt at dette egentlig ikke var en avdeling, men selve endringen (Nygren 2011). "New business" skal derfor gjennomsyre hele organisasjonen og bli en del av alle avdelingene.

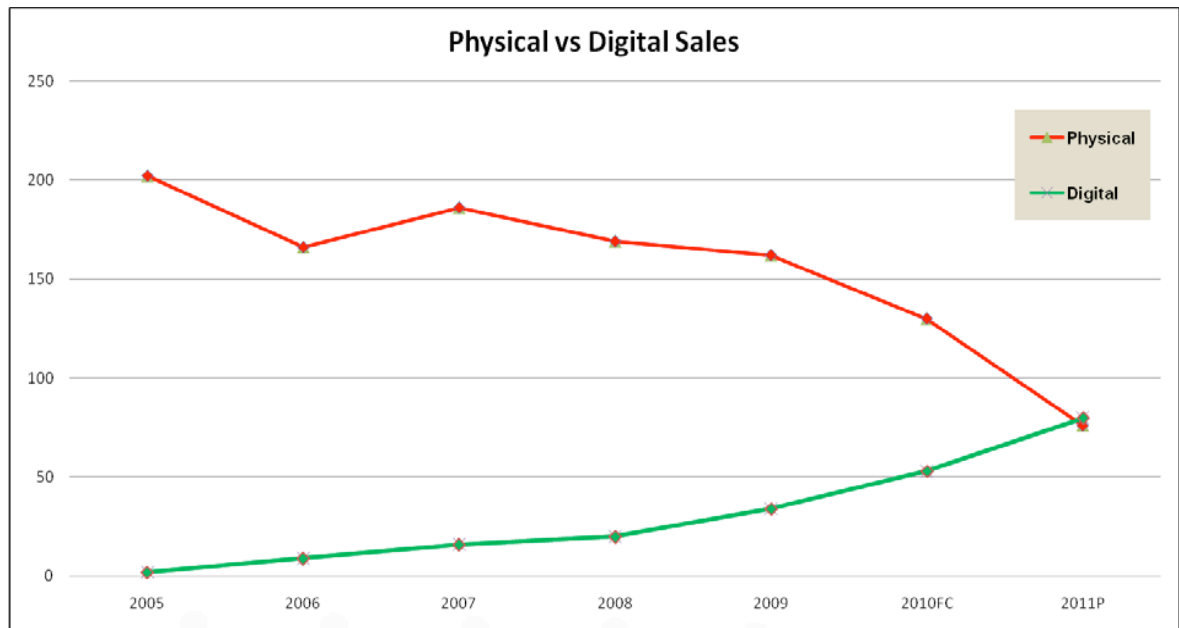
For 20 år siden, når man ble ansatt i Universal Music, ble man ansatt for å bli der ut sitt yrkesaktive liv. Slik er det ikke lenger, og det har vært helt nødvendig for å kunne følge med på det som skjer, å få tak i mennesker som er unge, dynamiske og engasjerte (Nygren 2011). Det har blitt gjort en utskifting i ledergruppen og det har blitt bygd en ny og yngre ledergruppe, som skal bringe Universal Music fremover de neste årene (Singsaas 2011). En del av endringen har handlet om å få gjennomsnittsalderen ned, og det er et yngre Universal Music som nå møter fremtiden.

Kompetanse er viktig, ikke i form av formell utdanning, men i form av kunnskap, engasjement, interesse og vilje til å lære. I denne bransjen er det ingen som vet om de du ansetter i dag, har riktig kompetanse om et år (Nygren 2011). Derfor er Universal Music helt avhengig av mennesker som er villig til å utvikle seg (Nygren 2011).

Universal Music er en del av et multinasjonalt selskap, og dette innebærer at det er en del overordnede regler de må følge, i forhold til budsjettstyring og interne prosedyrer. Innenfor disse reglene er det derimot fleksibelt og Universal Music er fri til å definere sin organisasjon, slik at den passer til det norske markedet (Nygren 2011). Universal Music Group eies av mediaselskapet Vivendi, og de har noen overordnede verdier som Universal Music ønsker å leve etter. Det er definert syv kjerneverdier (Vivendi).

- Ha kundefokus, skape kundelojalitet og være proaktiv
- Fremme kulturelt mangfold og ulike kulturelle uttrykk
- Verdiskaping – tjene penger for aksjonærer og ansatte
- Kreativitet for å skape en innovativ organisasjon
- Team- og nettverksbygging
- Tydelige etiske standarder og rammeverk for organisasjonen
- Sosialt ansvar som bedrift.

For 15-20 år siden jobbet Universal Music på en helt annen måte enn i dag. Den gang dreide hoveddelen av arbeidet seg om å finansiere og markedsføre et fysisk produkt (Moastuen 2011). Til og med for tre år siden dreide hoveddelen av arbeidet seg rundt det fysiske produktet. Da jobbet salgssavdelingen 60 % med fysiske produkt og 40 % med digitale produkt. Fra 2009 og utover har denne fordelingen endret seg, og det jobbes i dag 90 % med digitale produkter og 10 % med fysiske produkter (Kostøl 2011). Dette gir store organisatoriske konsekvenser, da de menneskelige ressursene blir tvunget til å finne nye og alternative måter å drive musikk-selskapet på (Moastuen 2011).



Modell 2: Fysisk mot Digitalt salg i Universal Music. (Nygren 2011)

Modellen ”Fysisk mot Digitalt salg i Universal Music” illustrerer at Universal Music for første gang i 2011 forventer at digitalt salg vil overstige fysisk salg.

Universal Music har inntatt en rolle som ”brand managers”, der de knytter avtaler til artistene og utgivelsene med en lengre tidshorison (Nygren 2011). Artistene gis mulighet til å bygge seg et merkenavn gjennom Universal Music sitt nettverk, og blir på denne måten løftet fram i all ”støyen” (Nygren 2011). Dette innebærer at de tar del i mange flere aktiviteter rundt artistene sine. På den andre siden får Universal Music inntekter de tidligere gikk glipp av, fra forretningsområder som booking, publishing og merchandise (Nygren 2011). Videre har Universal Music også utviklet nye forretningsområder og inngått samarbeid med Telenor, Platekompaniet, iTunes og Musikkverket. Dette har blant annet resultert i den foreløpig eneste norske streaming tjenesten WIMP (Universal Music).

Universal Music sin brede sammensetning av ulike artister i stallen gir dem en styrke på markedet, og dette åpner mange muligheter til å utvikle nye avtaler og nye forretningsområder (Moastuen 2011). Artistene dekker et bredt spekter av musikkjangere og gjør derfor Universal Music ledende både når det gjelder internasjonale og lokale artister. Dybden i musikkatalogen og det å ha rettighetene på en så stor del av musikkapitalen har vært alfa omega for at Universal Music har klart å beholde posisjonen sin (Singsaas 2011).

Universal Music mener fremdeles at de står for noe spesielt (Moastuen 2011). Dette forteller oss at Universal Music mener de har, og har alltid hatt en sterk posisjon på markedet. Med en god økonomi ligger forholdene til rette for å kunne tenke innovativt. Universal Music er nødt til å være i førersetet for utviklingen hvis de ønsker å fortsette å beholde nåværende markedslederposisjon. Universal Music er et spennende og interessant case der det skjer endringer fra dag til dag. Dermed står de ansatte overfor store utfordringer i forhold til tilpasning og å tilegne seg ny kunnskap.

Avgrensninger og premisser

Innen organisasjonsendring eksisterer det mange ulike teorier som kan belyse vårt tema. Vi har valgt å avgrense vår teori til Lewin (1951) sin fasemodell for endring, for å redusere omfanget og å kunne trekke relevans til annen relatert teori i oppgaven.

Vi har avgrenset teori i henhold til vår problemstilling. Involvering er avgrenset til kun å omfatte involvering i endringsprosesser. Dette valget er tatt for å gjøre oppgaven konkret. De ulike teoriene er valgt fordi de har en sentral rolle ved endring, og de påvirker alle de interne forhold i en organisasjon.

Teori

Involvering av de ansatte ved organisasjonsendring

I følgende teoridel vil vi prøve å vise hva som må ligge til rette for involvering ved endringsprosesser. Disse er alle faktorer som påvirker grad av involvering og forpliktelse hos de ansatte ved endring. Faktorene vil bli presentert gjennomgående i teorikapittelet ”involvering av de ansatte ved organisasjonsendring” for å belyse oppgavens problemstilling.

Det konseptuelle rammeverket for oppgaven baserer seg på Lewin (1951) sin teori og hans fase-modell for endring. Dette fordi han så på læring, involvering og engasjement som den sentrale prosess for å oppnå organisasjonsendring (Burnes 2004).

Endringsprosessen

Lewin (1951) presenterer tre ulike faser for organisasjonsendring; ”unfreeze”, ”move” og ”refreeze”. Fasene er basert på en idé om at organisasjoner kan ses på som systemer, som kan gå inn og ut av stabile og labile tilstander (Kjøde 2004). De ulike fasene har ulik tilnærming og konsekvens for de menneskelige ressursene internt i en virksomhet, men er alle like viktige for å få til en suksessfull endringsprosess (Yukl 1998). Flere forskere har i senere tid bygget videre på Lewin (1951) sine faser for endring. Schein (2010) har introdusert modellen ”unfreezing”, ”changing” og ”refreezing”, som bygger på de samme elementene til Lewin (1951). Connor (1998) har et tilsvarende syn på endring, hvor prosessen starter med å få bevissthet for endring, etterfulgt av aksept, som igjen fører til initiativ og behov for endring. Modellen ”Lewin sin faseteori” illustrerer de ulike trinn som er nødvendig for en bedrift i endring.

”Unfreeze”

- Skape motivasjon til endring

”Move”

- Iverksette tiltak for å bevege seg i ønsket retning

”Refreeze”

- Finne frem til en stabil tilstand gjennom ny atferd og holdning

Modell 3: Lewin sin faseteori (Lewin, 1951, etter Schein, 1964)

Steg 1: Unfreeze

Lewin (1951) sin første endringsfase tilsier at en organisasjon havner i en situasjon hvor en endring vil være nødvendig, og hvor det oppleves et behov for endring. Denne fasen kan også kalles "løse opp"-fasen, når det løses opp i strukturer og systemer som opprettholder nå-situasjonen (Stangeland 2008). I denne fasen gjøres de ansatte endringsklare ("change ready") (Buono og Kerber 2010; Lorenzie og Riley 2004). Det vil være viktig å skape forståelse og behov for endringen ved å skape et trossystem og en visjon som viser vei og involverer de ansatte til organisasjonsendring (Lewin 1951).

Steg 2: Move

Endringsjokket fra fase én skal ha roet seg, og man går gradvis videre til en "semi-stabil" tilstand i endringsprosessen (Stangeland 2008). I endringsfasen skal det implementeres tiltak for å få organisasjonen til å bevege seg i ønsket retning (Stangelang 2008; Hennestad 2002). For at denne fasen skal føre til aksept for endring, burde organisasjonen fjerne eventuell motstand som kan oppstå under en endringsprosess. Slik kan fokuset for både de ansatte og ledere bli rettet mot endringsvillighet og resultater (Burkhardt og Brass 1990).

Steg 3: Refreeze

Lewin (1951) sin tredje endringsfase resulterer i at en organisasjon finner frem til en ny og relativt stabil tilstand (Jacobsen 2009). Her stabiliseres nye systemer og atferdsmønstre, og det jobbes for å forhindre at organisasjonen går tilbake til gamle vaner (Stangelang 2008). Schein (2010) mener at drivkreftene og årsakene bak organisasjonsendringen kan være avgjørende for hvor vanskelig det vil være å stabilisere ("refreeze") virksomheten igjen.

Organisasjonsendring

Organisasjonsendringer vil illustrere at endringer kan forekomme på mange måter, og dermed påvirke de menneskelige ressursene ulikt. For å skape motivasjon til endring må man gå dypere inn på drivkrefter, årsaker og intensitet av endringen.

Hvorfor organisasjonsendring?

Organisasjonsendring, også kjent som organisasjonsutvikling, fokuserer på å forstå, å utvikle og å lede organisasjonsendring innad i en virksomhet (Klev og Levin 2009). Dette omhandler de menneskelige ressursene i en organisasjon (Klev og Levin 2009; Woodman 1993). Woodman (1993) har definert endring som ”creating adaptive organizations capable of repeatedly transforming and reinventing themselves as needed to remain effective”. Jaros (2010) skriver i sin artikkel ”commitment to organizational change: a critical review” at endringsinitiativ er på vei til å bli et krav for å stille seg konkurransedyktig i et utviklende marked. Realiteten i dagens marked er større internasjonal konkurranse som tilsier større endringsbehov (Buono og Kerber 2010; Jacobsen 2009). Ye, Marionova og Singh (2007) understreker at ”change is fundamental to a modern business organization, as a means to keep up with evolving market demands and to stay competitive”.

En organisasjonsendring skjer når en bedrift går fra en ’relativt’ stabil tilstand, til en annen ’relativt’ stabil tilstand (Jacobsen 2009). ”Endring betyr å bryte med stabiliteten i en virksomhet, og å endre struktur og prosedyrer eller å endre etablerte kulturer og maktforhold” (egen definisjon, etter Jacobsen 2009).

Drivkrefter til endring

”It seems to be part of the human make up to be most comfortable with the status quo, unless it is actually inflicting discomfort” (Lorenzie og Riley 2004).

Endringspresset fra omgivelsene er vanskelig å ignorere, og en organisasjons evne til å overleve står på spill hvis man ikke tilpasser seg (Colbjørnsen 2003; Klev og Levin 2009). Moderne organisasjoner må forstå og erkjenne at de befinner seg i et samfunn som er i kontinuerlig endring (Klev og Levin 2009), når kontinuerlig tilpasning beskrives som ”the new normal” (Buono og Kerber 2010). Det kan være flere årsaker og forhold både i og utenfor organisasjonen som fører til at en organisasjon ser behov for endring (Stangeland 2008). Disse kan være organisatoriske-, økonomiske-, teknologiske-, kulturelle-, eller andre samfunnsmessige forhold (Leana og Barry

2000; Rønne 2011; Amundsen 2005; Klev og Levin 2009). Jacobsen (2009) understreker at det er helt nødvendig å ta del i den teknologiske utviklingen for å kunne henge med i den stadig tøffere internasjonale konkurransen.

Endringer kan skje på mange ulike måter og har ulike drivkrefter. Det er viktig å forstå hvilke ulike elementer som får en organisasjon til å bevisst bryte med en relativt stabil og trygg situasjon (Jacobsen 2009). Ved organisasjonsendring finnes det to hovedtyper av krefter. De er krefter som prøver å forandre dagens situasjon og krefter som prøver å beholde dagens situasjon. Disse kreftene baserer seg dermed på mennesker som er for eller mot endring (Jacobsen 2009). Ved behov for organisasjonsendring vil det være avgjørende å vie nok tid og oppmerksomhet mot de ulike interessentene som påvirker eller blir påvirket av organisasjonsendringen (Klev og Levin 2009; Amundsen 2005).

Ettersom en endring bryter med en organisasjons stabile tilstand (Jacobsen 2009), vil dette påvirke de ansatte med ulik intensitet. Clark m.fl (2010) beskriver tre nivåer av endringsintensitet ved organisasjonsendring, hvor intensitetsnivået viser til hvor kraftig en endring kan ha innvirkning på de ansatte. Førstegrads endring omhandler mindre endringer ved organisasjonens daglige situasjon og gjøremål. Andregrads endring går dypere inn på organisasjonen og påvirker i større grad dens ansatte. Tredjegrads endringen er den mest intense grad av endring, som har størst innvirkning på de ansatte. Eksempelvis kan dette være implementering av nye rutiner og større drastiske endringer (Bartunek and Moch 1987, etter Clark, Gioia, Ketchen, Thomas 2010).

Veien til organisasjonsendring

Veien til organisasjonsendring vil gå dypere inn på, og tydeliggjøre hvilke elementer som har direkte innvirkning eller konsekvens på organisasjonsendringer.

Kultur

Schein (2010) påstår at ”organizational learning, development and planned change cannot be understood without considering the organizational culture...”. En sterk organisasjonskultur gir medarbeidere felles opplevelse av tilhørighet og felleskap innad i en organisasjon (Jacobsen 2009). Som konsekvens av organisatoriske endringer vil det fremkomme endringer i en bedrifts kultur, som kan påvirke motivasjonen og oppførselen blant de ansatte (Schein 2010). O’Neill (1990) understreker at organisasjoner som ikke linker endring med en organisasjons kultur, skaper frustrasjon og svikt i endringsprosesser. Hofstede (1993) bygger videre på dette og mener at kulturen er et viktig styringsmiddel for en organisasjon.

Man kan beskrive organisasjonskultur ut fra ”hvordan man gjør ting” på bakgrunn av bedriftens normer og verdier (Deal & Kennedy 1999; Bang 1995; Jacobsen og Thorsvik 2007). Det er derfor viktig å finne felles verdier for å kunne utvikle normer basert på både gamle og nye idealer. Disse vil virke som bidragsyttere til ’hvorfor man gjør ting’ og involvere de ansatte ved endring (Yukl 1998). Videre kan man ut fra normer og verdier få en oppfatning om hva som er den riktige måten å organisere og lede en organisasjons ansatte (Bolman og Deal 2010). En kultur skal skape en følelse av tilhørighet, engasjement og forpliktelse, samt virke motiverende ved endring (Jacobsen og Thorsvik 2007). Ravasi og Schultz (2006) understreker i sin forskning at organisasjonskultur kan bidra til å fylle endringen med mening.

For å oppnå en god kultur trenger man en åpen dialog og toveis kommunikasjon (Jacobsen 2009). Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer kommunikasjon i organisasjoner som ”en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt”. Endring betyr å forlate noe man har bygd opp over lang tid (Jacobsen 1998), og det vil derfor kreve involvering for å skape aksept for endring blant de ansatte (Kongsvik 2006). Medarbeiderne må involveres og den beste måten å involvere dem på er gjennom god og tydelig kommunikasjon (Rønne 2010). Bruno og Kerber (2010) mener at en organisasjonskultur skal gjøre bedriften

endringsklar ("change ready"), slik at de ansatte forstår og aksepterer nødvendigheten ved organisasjonsendringen.

Organisasjonsidentitet er det essensielle spørsmål om hvem organisasjonen er og hva den står for (Gioia, Ketchen, Thomas 2010; Goffee og Jones 1998). Ettersom en organisasjonsendring kan splitte identiteten til de ansatte, er det viktig å arbeide mot en ny- eller reparere den eksisterende identitet etter endring (Gutierrez, Howard-Grenville og Scully 2010). Slik vil de ansatte finne igjen sin tilhørighet ("oneness") med organisasjonen (Ashforth og Mael 1989). Kultur og organisasjonsidentitet er det som holder enhver virksomhet sammen (Goffee og Jones 1998). En sterk identitet kan danne positiv deltakelse, forståelse og tilhørighet til endringen, når de ansatte anser endringen som verdifull og avgjørende for organisasjonens levedyktighet (Gutierrez, Howard-Grenville og Scully 2010).

Endringsvisjon

Rønne (2010) beskriver i sin artikkel "Vil, men får det ikke til" at en stor del av bedriftene feiler når de står ovenfor endringer. En endringsprosess kan virke hektisk og forvirrende på de ansatte, og derfor kan en klar endringsvisjon virke som en veiviser i endringsprosessen (Yukl 1998). Kotter (2007) understreker i sine åtte steg for suksessfull endring, at to av stegene er å skape en visjon og å kommunisere visjonen. Manglende kommunikasjon internt i en organisasjon, i forbindelse med en større endring, er langt på vei den viktigste årsaken til at det oppstår usikkerhet og manglende engasjement (Rønne 2010). Kotter (2007) formidler også at mangel på en visjon kan i verste fall felle en hel endringsprosess.

Visjon har blitt definert som "the expression of an idealized picture of the future based around organizational values" (Howarth og Rafferty 2009, etter Rafferty og Griffin ukjent årstall). Visjonen skal danne et bilde av en bedre fremtid som samtidig er lett å kommunisere (Yukl 1998; Kotter 2007). Uten en god visjon vil mange endringsforsøk bare virke som forvirrende prosjekter, planer og strategier uten mål og mening (Kotter 2007).

En viktig medspiller for visjon og endring er klare mål. Schein (2010) mener at et mål for endring må defineres i forhold til det spesifikke problemet organisasjonen står overfor. Det er først når organisasjonen har definert sine mål at de kan kartlegge hva

eller hvem som kan hindre eller støtte opp organisasjonsendringen (Schein 2010). For at visjonen skal vise vei i endringsprosessen, må den skape en forpliktelse i forhold til de målene som har blitt utviklet med bakgrunn i visjonen (Johannessen og Olaisen 1995).

Forskning antyder at selve fremførelsen av visjonen er veldig viktig, og har konsekvenser for hvordan den blir mottatt av de ansatte (Howarth og Rafferty 2009; Kotter 2007). Kotter (2007) mener at en vellykket visjon skal og bør kommuniseres klart på maksimalt fem minutter. Amundsen (2005) klargjør at en god visjon har ingen verdi dersom den ikke kommuniseres og prosesseres i organisasjonen. En leders evne til å kommunisere en klar visjon er derfor avgjørende for en suksessfull endring (Kotter 2007). En leder som ikke klarer å kommunisere eller utvikle en visjon for en organisasjon preget av endring, kan bli sett på som uegnet til å lede fremtidige endringer (Howarth og Raffert 2009). I suksessrike endringsprosjekter har visjonen blitt kommunisert i alle kommunikasjonskanaler som bedriften har tilgjengelig (Kotter 2007).

Det er mange teoretikere opp gjennom tidene som har prøvd å beskrive hva en god visjon skal inneholde (Yukl 1998). Både Kotter (2007) og Yukl (1998) kommer med gode beskrivelser av hva en visjon bør være. Visjonen skal være enkel og realistisk, men samtidig utfordrende og stimulere til kreativitet (Kotter 2007; Yukl 1998). En vellykket visjon forteller hva organisasjonens hovedoppgave er, hvorfor dette er verdifullt, viktig og spennende. Den skal vekke følelser, handle om nøkkelverdier, hvordan kunder og medlemmer skal behandles, samt legge vekt på kjernekompetansen (Yukl 1998) i organisasjonen. For å kunne utvikle en god visjon må det være en god forståelse av organisasjonens kultur og prosesser, samt de underliggende behovene og verdiene til de ansatte (Yukl 1998).

En visjon er noe som det ofte jobbes hardt og lenge med å utvikle (Yukl 1998). Når visjonen utvikles bør det legges vekt på de ulike verdiene, håpene og ønskene som har størst oppslutning, for å engasjere og å skape eierskap til endringen (Yukl 1998). En sterk og kommuniserbar visjon kan også bidra til å bygge opp organisasjonsidentiteten blant de ansatte, etter eventuell identitetssplittelse ved organisasjonsendringen (Gutierrez, Howard-Grenville og Scully 2010). Når en

endringsvisjon blir kommunisert, legger den grunnlag for at endringsorienterte ideer blir en fremtredende del av organisasjonens hverdag (Howarth og Raffert 2009).

Organisasjonstilknytning

Greenberg og Baron (2008) definerer organisasjonstilknytning ("organizational commitment") som "the degree to which people are involved with their organizations and are interested in remaining within them". De understreker også at organisasjonstilknytning har klar sammenheng med jobbtfredshet (Greenberg og Baron 2008).

Allen og Meyer (1991) identifiserer tre former for organisasjonsforpliktelse ("organizational commitment"), affektiv, normativ og videreføring av engasjement. Affektiv engasjement defineres som den emosjonelle forpliktelse og relateres til en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen. Affektiv og normativ tilhørighet har tilknytning til arbeidsinnsats og tilfredshet internt i organisasjonen (Allen og Meyer 1996, etter Nagar og Natarasjan 2011). Organisasjonsforpliktelse er dermed en bidragsyter til følelsesmessig og effektiv tilknytning, som både styrker den individuelle identifiseringen og involveringen blant de ansatte til en organisasjon (Allen og Meyer 1990).

Organisasjonsendringer kan føre til at de ansatte ikke lenger klarer å identifisere seg med organisasjonen. Dersom de ansatte har forståelse og tiltro til endringen, vil det etableres en form for identitet som kan skape forståelse og aksept for endringen (Yu 2009). Ansattes organisatoriske tillit vil formidles i forholdet mellom deres oppfatninger og organisatorisk identifisering ved endring (Yu 2009). Tillit kan være avgjørende for organisasjonsendring og dens suksess (Morgan og Zaffane 2003), når tillit skaper både motivasjon, tro og energi i en endringsprosess (Carlzon og Lagerström 1985; Human Potential).

Utfordringer ved organisasjonsendringer

Utfordringer ved organisasjonsendringer vil vise hvordan utfordringer ved endringer kan ha ulike årsaker, skape motstand og usikkerhet. Usikkerhet har store innvirkninger på endringsprosesser, og en organisasjon må jobbe aktivt med å takle endringen og skape endringsvillighet.

Motstand og usikkerhet

Endringsprosesser er omfattende og kan medføre motstand (Jacobsen 2009). Selv om det er et følt endringsbehov ser mennesker ut til å motsette seg endringer (Lorenzie og Riley 2004). Lorenzie og Riley (2004) omtaler dette som "the devil you know is better than the devil you don't know" fenomenet. Det å bryte ut av det gamle er en svært undervurdert oppgave, og organisasjoner vil helst holde fast på den kjente måten å gjøre ting på (Dent og Goldberg 1999). Det skal mye til for 'å rive noen opp' fra det kjente og inn i det ukjente (Hennestad 2002).

Det finnes krefter i en organisasjon som virker enten for eller mot endringen (Hennestad 2002). For å oppnå en effektiv involvering og endringsprosess som fører til gode resultater, er det avgjørende å få aksept for endring fra de interne ressursene i organisasjonen (Amundsen 2005). For å involvere og skape forpliktelse til å endre seg blant de ansatte reflekterer Connor (1998) over en tilstand der de ansatte skal bli gjort oppmerksom ("aware") på endringen. Ansatte må være motivert til å gjøre en innsats, gjennom riktig kompetanse og kunnskap til å gjennomføre endringen. Lewin (1948) legger frem en påstand om at deltakelse er et nyttig verktøy for å skape aksept og riktig atferd i en organisasjonsendring. En persons oppførsel og følelser vil påvirkes av den grad de ansatte blir aktivt involvert i endringen. Det er gjennom deltagelse at en person blir villig til å endre sin oppførsel (Lewin 1948). Manglende aksept og forankring av endringsprosesser i organisasjoner er hovedårsaken til at organisasjoner ikke lykkes (Amundsen 2005).

Uformell kommunikasjon er viktig ved utvikling av felles organisasjonsidentitet (Jacobsen og Thorsvik 2007). Med uformell kommunikasjon menes den løse praten, rykter og meningsdannelse mellom de ansatte. Gjennom uformell kommunikasjon i organisasjoner skapes det tilhørighet og relasjoner mellom de ansatte. Tillit og mistillit skapes også gjennom uformell kommunikasjon, og dermed oppslutning eller motstand rundt en endringsprosess (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Årsaker

Yukl (1998) skriver at endringsprosesser har større sjanser for å lykkes dersom en initiativtaker forstår og identifiserer årsaken til motstanden. Yukl (1998) mener at manglende tillit til de som tar initiativ til endring er en av de mest grunnleggende årsakene til motstand. Thorsvik (2007) og Singh, Singh & Pathak (2006) mener at hovedårsaken til motstand er mangel på informasjon, samt feilinformasjon. Når de ansatte får for lite informasjon om hva som skjer og hvorfor, kan de bli forvirret og stresset. Rykter, tvil og misforståelser oppstår, og kan igjen føre til mistillit (Singh, Singh & Pathak 2006; Yukl 1998). Når individer i organisasjoner utsettes for stress som følge av en organisasjonsendring, vil deres reaksjoner og holdninger sterkt påvirke utfallet av – og selve endringsprosessen (Yu 2009). Endringskommunikasjon er derfor viktig for å skape samspill mellom ulike grupper, ledere og medarbeidere i en organisasjon (Kaufmann og Kaufmann 2010). For å forhindre at det oppstår mistillit må det derfor kommuniseres riktig budskap til rett tid (Ihlen og Robstad 2004).

Endringer vil alltid ramme ulike mennesker og grupper på forskjellige måter (Jacobsen 2009). Yukl (1998) mener det er en naturlig reaksjon å motsette seg endring, og det handler ofte om å beskytte egne interesser. Eksempelvis kan tap av makt, status, goder, inntekter eller sikkerhet, uansett om de ansatte ser at endringen vil gagne organisasjonen, skape motsand mot endring (Yukl 1998). Hvis noen føler seg truet av endringen, vil de ofte mene at bedriften ikke trenger endringen og derfor motsette seg den (Kotter 2007). Endringer krever en annen form for kunnskap, og det vil ofte skje en forflytting av makt og statusforhold (Yukl 1998). Dette er spesielt aktuelt ved teknologiske endringer, der for eksempel teknologi kan erstatte mennesker, eller forbedre og effektivisere prosesser innad i organisasjonen (Yukl 1998).

Dent & Goldberg (1999) definerer motstand som "behaviour which is intended to protect an individual from the effects of real or imagined change". Ansatte kan likevel motsette seg endringer, selv om de både har innsett og erkjent behovet, fordi de taper på endringen (Jacobsen 2009; Dent and Goldberg 1999). Hodge og Johnson (1970) mener at når endringen truer en persons posisjon eller endrer jobbeskrivelsen, er denne personen mest sannsynlig en motstander. Denne reaksjonen vil sannsynligvis påvirke de ansattes holdninger til organisasjonen og arbeidsoppgavene deres (Yu

2009). Motstand mot endring handler som regel ikke bare om mangel på fleksibilitet eller kunnskap, men det handler i mange tilfeller om å beskytte sine interesser (Yukl 1998). En organisasjon må fjerne hindringene, hvor handling er essensiell både for å skape troverdighet rundt endringen og for å vise at det er et behov for den (Kotter 2007).

Det vil alltid kreves mye ressurser av de ansatte og ledelsen for å gjennomføre endringer. Selv om endringen har åpenbare fordeler, vil det ta tid å lære seg nye rutiner og nye måter å gjøre ting på (Yukl 1998). Dersom de nye rutinene truer verdier og idealer, og om verdiene er en del av en sterk bedriftskultur, vil motsand raskt spre seg i hele bedriften (Yukl 1998). Kotter (2007) presiserer at man ikke kan forvente at endringen fester seg i organisasjonen før den har blitt en del av kulturen i bedriften. Endringen må bli en del av de sosiale normene og verdiene, for å bli en varig endring (Kotter 2007).

Håndtere motstand

Motstand kan være rettet mot en spesifikk endring, eller mot initiativtakeren(e) til endringen i form av negative følelser (Lorenzie og Riley 2004). Motstand skaper hinder ved organisasjonsutviklingen, og ledelsens evne til å håndtere, støtte og kommunisere ved motstand er derfor helt sentralt for å få til en vellykket endringsprosess (Jacobsen 1998; Klev og Levin 2009; Deal og Bolman 2010; Van Dijk og Van Dick 2009).

Dersom det er sterke motstandskrefter mot endringen i organisasjonen bør man tilnærme seg motstanden ved å gå direkte til årsaken (Lewin 1948; Giæver 2006). Klarer man ikke å redusere motstanden, vil det å øke drivkreftene for endringen skape sterkere motstand, og det risikeres at det utvikles en kraftig konflikt i forbindelse med endringsprosessen. I en større endringsprosess kan det være nyttig å finne ut av hvem som kan bli viktige støttespillere og eventuelle motstandere før man setter i gang (Yukl 1998).

Jacobsen (1998) presenterer i sin artikkel ”Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon”, at det kan være nyttig å prøve og å se motstand som noe positivt. Motstand kan være et tegn på at menneskene i organisasjonen føler en sterk tilhørighet og identifiserer seg med organisasjonen (Yukl 1998; Jacobsen 1998; Yu 2009; Mignonac 2008). Utnytter man det

engasjementet som ligger i motstanden, kan man skape en interaktiv endringsprosess med fokus på læring i organisasjonen (Jacobsen 1998). Det er viktig å ha fokus på de forholdene som skaper positive følelser, samtidig som man hele tiden husker på årsaken til de negative (Giæver 2006) for å håndtere krefter som fører til motstand.

Kotter og Schlesinger (1979) forteller om flere måter ledelsen kan redusere motstand til endringer på. Det å kommunisere overfor de ansatte hvorfor endringen skal gjennomføres, ses på som et av de viktigste tiltakene for å redusere motstand (Kotter og Schlesinger 1979; Rønne 2010; Riise 2010). Kommunikasjon er et middel for å skape involvering og eierskap, som kan gjennomføres med én til én samtale og gruppevis diskusjoner (Yukl 1998; Kotter og Schlesinger 1979). Det er en forutsetning for at dette skal bli vellykket, at de ansatte har tillit til ledelsen (Yukl 1998; Yu 2009; Kotter og Schlesinger 1979).

Involveringsgrad

Involveringsgrad vil vise at en sterk bidragsyter for suksessfull endring ligger i tiltro og forpliktelse. Involvering gjennom handling, atferd og deltakelse vil være med på å styrke en organisasjons endringsprosesser.

Tilrettelegging

Yu (2009) omtaler i sin artikkel "employees perception of organizational change" at bedrifter som gjennomgår organisasjonsendringer burde tilrettelegge for gode endringsstrategier, som både involverer og tilrettelegger for de ansatte.

Det er ulike argumenter for hvordan og hvorfor organisasjoner både ønsker og bør involvere de ansatte i endringsprosesser. Engelstad m.fl. (2003) skriver at involvering og samhandling mellom alle de ansatte i en organisasjon burde være ønskelig, når dette kan bidra til positive assosiasjoner i endringsprosesser. Involvering vil bidra til å styrke og forbedre både de ansattes organisasjonsidentitet, jobb involvering, samt de ansattes tillit til organisasjonsendringen (Yu 2009). Deltakelse vil også være med på å skape eierskap til endringen, slik at de ansatte kan identifisere seg med den (Yukl 2010; Klev og Levin 2009).

Gjennom forståelse og aksept for organisasjonsendringen vil de ansatte identifisere og involvere seg i endringsprosessen. Dette vil direkte styrke gjennomføringsevnen og påvirke resultatet til endringen (Yu 2009; Carlzon og Lagerström 1985; Falkum, Hagen og Trygstad 2009). Harrington og Kendall (2007) har publisert forskning som

understreker at høyere involvering ofte skaper bedre endringsprosesser. Involvering vil også bidra til å redusere motstanden til endring, når medbestemmelse vil bidra til tillit og forståelse i organisasjonen (Stangeland 2008; Colbjørnsen 2003; Jacobsen 2009). Nylehn (1999) mener involvering av de ansatte blir betraktet som en ”ønskverdig tilstand” ettersom det kan påvirke organisasjonens suksess.

En organisasjon får ikke de ansatte til å involvere seg i endringen, dersom de ikke har en følelse av tilhørighet (”commitment”) til virksomheten (Edwards, Franken og Lambert 2009). Virksomheten er derfor avhengig av at ledelsen er involvert og at de implementerer en endringsstrategi (Harrington og Kendall 2007; Nutt 1989). Dersom organisasjonen formulerer en endringsstrategi med stor vekt på involvering av de ansatte, er det større sannsynlighet for at bedriften virker innovativ, tar risiko og skaper proaktivt endringsarbeid i organisasjonen. Ansatte vil også få en positiv opplevelse av prosessen (Harrington og Kendall 2007; Eldring, Colbjørnsen og Falkum 1999).

Bedrifter som opererer i omgivelser med store endringer og usikkerhet er avhengig av å involvere flere ansatte. Det er også sammenheng mellom bedriftens størrelse og behov for antall involverte medarbeidere, for å skape positivt utfall av endringen (Harrington og Kendall 2007).

Involvering skaper tilhørighet og tilknytning (”organizational commitment”), deling av informasjon og riktig allokering av ressurser (Harrington og Kendall 2007). Andrews (1994) presenterer betydningen av tillit i endring som en viktig faktor som kan oppnås gjennom konsultasjoner, deltakelse og fordeling av myndighet (”empowerment”) (Kahn 1997). Eppel, Lips og O’Neill (2011) understreker at deling av informasjon og tillit går hånd i hånd.

Likevel er det også argumenter mot å involvere de ansatte i endringsprosesser. Ansatte kan oppfatte involvering som et krav om ekstra jobb gitt fra ledelsen. Det er derfor ikke nødvendigvis gitt at økt involvering gir gevinst (Eldring, Colbjørnsen og Falkum 1999). Det er også muligheter for at de ansatte ikke ønsker myndighet og ansvar når deltakelse kan virke stressende og umotiverende (Brown og Harvey 2006). Nutt (1989) skriver i sin forskning at større involveringsgrad blant de ansatte kan bidra til å skape vanskeligheter og store utfordringer ved endringsprosessen.

Eksempelvis kan involvering av de ansatte kan være tidskrevende og føre til høye kostnader (Thomson 2006).

Motivasjon

Involvering dreier seg ikke bare om aksept og forståelse for endring, men også en leders evne til å desentralisere og la de ansatte ta eget initiativ ved endring (Menezes og Wood 2008). Dette kan bidra til å skape motiverende effekter i endringsprosessen.

Autonomi defineres som graden av valg en person har for egen oppgave og legger vekt på behovet for kompetanse, tilhørighet og selvbestemmelse. Deci (1980) refererer til selvbestemmelse som å være selvregulerende for eget arbeid. Autonomi, eller selvbestemmelse, er en kritisk faktor for indre motivasjon (Goudas, Biddle og Underwood 1995) når autonomi gir en følelse av valg til å utføre arbeid på egen måte ("self-determination") (Thomas & Velthouse 1990).

Empowerment betyr å "gi makt til" (Thomas og Velthouse 1990) og kan bidra til å øke produktiviteten, men også skape motivasjon innad i virksomheten (Deal og Kennedy 1999). Thomas og Velthouse (1990) forsker både på makro- og mikroperspektiver for empowerment, og legger vekt på at empowerment øker individuell motivasjon, gjennom delegering og desentralisering av myndighet (Seibert, Silver og Randolph 2004). Seibert, Silver og Randolph (2004) viser at empowerment er positivt i forhold til hva de ansatte presterer, samt deres jobbtilfredshet. Deci (1996) mener at å fremheve større valgfrihet, mer selvinitiert handling og større personlig ansvar gir et viktig utviklingsmål. Selvbestemmelse i arbeidslivet kan for eksempel praktiseres ved bruk av selvstyrte grupper, mindre regelstyring, mer mål- og resultatstyring og økt delegering av ansvar og myndighet nedover i organisasjonen (Deci 1996).

Deci, Connell og Ryan publiserte i 1989 i artikkelen "self-determination in a work-organization" at ledere med en mellommenneskelig lederstil som fremmer autonomi, har en positiv effekt på de ansattes oppfatning, tilfredshet og følelser, spesielt i forhold til tillit. Tillit til hverandre internt i organisasjonen har også positiv effekt på organisasjonens resultater, og de ansattes motivasjon til å delta i selve endringsprosessen (Cho og Ringquist 2010). Morgan og Zeffane (2003) påpeker at tillit er essensielt for endring gjennom tiltro, involvering og deltakelse (Ahearne,

Lam, Mathieu og Bolander 2010).

Deci (1980) mener at kompetanse gir følelsen av å mestre når man utfører jobben. En persons kompetansenivå kan påvirke en persons egen arbeidsmotivasjon og de ansattes følelser overfor endringen (Hackman og Oldham 1980). White (1959) definerer de ansattes kompetanse som "individens kapasitet til å mestre krav de stilles overfor...". Thomas og Velthouse (1990) følger opp påstanden med at følelsen av kompetanse og selvbestemmelse er sentralt for indre motivasjon.

Ledelsens rolle

Klev og Levin (2009) snakker om endring i praksis og viser til at ledere som leder til endring omhandler "...å mestre utvikling av endringskapasitet i organisasjonen samt å kunne iverksette og lede utviklingsprosesser".

Som nevnt tidligere er det ulike drivkrefter bak endring, og det er menneskene i organisasjonen som må ha et ønske og en forståelse av nødvendigheten bak endring. Uavhengig av hvem som tar initiativ til endringen er man avhengig av en eller flere som tar ledelsen av organisasjonsendringen (Kotter 1996; Klev og Levin 2009).

Change Management (2005) skriver at aktiv og synlig støtte fra ledere er flest ganger vist å være den viktigste faktoren i forhold til å lede endring. Amundsen (2005) støtter opp dette i boken "Verdiskapende endring; veien mot beste praksis". For å lede en organisasjon mot endring er det avgjørende at ledelsen arbeider med de ansattes aksept, for å oppnå hovedmålet med endringen (Bastøe, Dahl, og Larsen 2002). Ledelsen er avhengig av et følgeskap som aksepterer organisasjonsendringens hovedmål og bedriftens normer og verdier. For å lede til en suksessfull endring er det derfor viktig å være orientert på endringen (Amundsen 2005). En leder må skape erkjennelse, drive åpen dialog, kommunisere forståelig, lytte (Thompson 1995) og samtidig holde kursen (Sørhaug 1996). Rønne (2010) mener at en leders evne til å høre på de ansatte og å involvere dem i sentrale avgjørelser oppnås gjennom kommunikasjon. En leder som er god på å tilpasse lederstil i samarbeid med medarbeiderne og deres kompetanse, kjennetegnes som en god situasjonstilpasset leder (Thompson 1995).

Yukl (1998) sier at toppledelsens viktigste oppgave er å formulere en samlande visjon, strategi, bygge en koalisjon av støttespillere og å lede og koordinere prosessen

når endringsstrategien skal innføres. De skal støtte mellomledere og ledere på lavere nivåer for å lette deres arbeid med å implementere endringene i sine avdelinger (Yukl 1998). Toppledelsen skal legge forholdene til rette, men ikke diktere. Vellykkede gjennomføringer av endringsprosesser krever dermed mange forskjellige former for lederatferd (Yukl 1998).

En leder skal bære frem utviklingen (Sørhaug 1996). Dette utfordrer ulike elementer ved lederstilen. Evnen til god kommunikasjon blir derfor svært viktig. God og riktig kommunikasjon tilpasset til den enkelte situasjon må komme fra ledelsen (Thompson 1995). Kommunikasjon vil bidra til kreativitet, forståelse, aksept for endringen (Amundsen 2005) og ikke minst involvering fra medarbeiderne (Rønne 2010). Det er viktig for lederne å tenke gjennom hvordan de skal kommunisere endringsbildet (Amundsen 2005) når kommunikasjon har en kraftig innvirkning på endringsprosessens resultater. Det er viktig å understreke at det ikke finnes noe som heter massekommunikasjon, da alle mennesker reflekterer ulikt (Amundsen 2005). Kommunikasjon i endringsprosesser skal ha et klart mål, og kan ha virkning på forskjellige måter, eksempelvis ved å redusere usikkerhet og motstand (Amundsen 2005).

Ledelsens egen involvering ved endring skaper tillit hos de ansatte, og er en viktig faktor for resultatet av endringsprosessene (Ingraham, Joyce og Donahue 2003; Morgan og Zeffane 2003; Cho og Ringquist 2010; Rajnandini, Schriesheim og Williams 1999; Human Potential). Dersom ledelsen har tillit, kan organisasjonen nå langt større resultater enn de mål som først ble gitt i endringsprosessen (Carlzon og Lagerström 1985).

Videre er det viktig at ledelsen klargjør roller, ansvar og organisatoriske rammer i endringsprosessen (Amundsen 2005). Organisatoriske rammer omfatter aktiviteter som utvikling av en klar visjon, arbeidsprosedyrer, strukturer og ansvarsområder (Blanchard, Carlos, og Randolph 1995; Amundsen 2005). Rammene bør være lette og tydelige slik at medarbeiderne og lederne enkelt kan benytte dem (Innovasjon Norge). Rammer og tydelig ledelse kan også bidra til å redusere usikkerhet og uro blant de ansatte ved endring (Kjøde 2004).

Verdifulle medarbeidere er de som kommer med nye ideer og har konstruktive innspill som gir uttrykk for ønske om involvering og samhandling (Finne 2007). For å oppnå læring og verdifulle ansatte er det viktig at ledelsen anmoder til, og er positive til de ansattes innspill og delaktighet (Finne 2007).

Endringsagenten

Store endringer blir ofte gjennomført av den formelle ledelsen, men hvem som helst kan i utgangspunktet ta initiativ eller bidra til endringer. En initiativtaker til endring kan omtales som en endringsagent (Yukl 1998; Jacobsen 2009). En endringsagent ønsker å påvirke og drive endringsprosesser fremover, gjennom å utvikle og endre kulturen, prosesser og verdisynet i en organisasjon (Jacobsen 2009). Balogun og Hope-Hailey (2004) har definert rollen som endringsagent til ”an individual or group responsible for leading change”, og en endringsagent kan enten reagere proaktivt eller reaktivt på endring (Alfes, Truss og Gill 2010). Med proaktiv menes ”å handle i forventning av framtidige problemer, behov eller endringer”. Med reaktiv menes ”å handle som reaksjon på oppståtte problemer, behov eller endringer” (Lederkilden).

Endringsagentens egenskaper og evner har en viktig innvirkning på endringsprosessen (Recklies 2001). Det vil være aktuelt for en endringsagent, i samarbeid med de ansatte, å skape en enkel, lett og kommuniserbar visjon. Dette vil gi de ansatte en følelse av at endringen er verdt å arbeide for (Jacobsen 2009). Endringsagenter bør ha evnen til å motivere og å lede mennesker på veien i endringsprosessen (Recklies 2001). Endringsprosessen kan være godt i gang før den formelle ledelsen blir involvert (Yukl 1998; Jacobsen 2009). Samtidig er det viktig å presisere at det kan være vanskelig å drive en endring uten å ha den formelle ledelsen med på endringen (Jacobsen 2009). Den formelle ledelsen har den formelle myndigheten og kontrollerer derfor også de formelle maktbasene i organisasjonen. Disse maktbasene er ofte viktige i forhold til å få gjennomslag for endringen, og slike maktbaser gir også den formelle ledelsen mulighet til sabotere endringsforsøket (Jacobsen 2009). Har man støtte fra den formelle ledelsen, kan de også bruke sin posisjon i organisasjonen til å gå foran som gode eksempler (Jacobsen 2009).

Organisasjonen stabiliserer seg

Ved forsøk på å stabilisere organisasjonen til en ny og relativ stabil tilstand (Jacobsen 2009), er det viktig å institusjonalisere nye atferder og holdninger (Ford og Greer 2005). Gjennom forsøk på stabilisering ("refreezing") søker en organisasjon stabilitet ved å være trygg på den nye atferd og situasjon (Burnes 2004). Ford og Greer (2005) mener det er først når nye atferder og holdninger er etablert i organisasjonens gruppeaktivitet at organisasjonen kan frys på nytt (Burnes 2004). Fra et praktisk ståsted bør ledere være klar over at ulike endringsprosesser krever ulike elementer, grad av gjennomføring og involvering av de ansatte (Ford og Greer 2005). Ford og Greer (2005) understreker også en leders betydning av stabiliseringsaktiviteter ("refreezing-aktiviteter") må realiseres for et vellykket endringsutfall (O'Neill, 1990).

Oppsummering

Organisasjonsendringer er et stadig tilbakevendende tema for mange organisasjoner i dagens samfunn. Teorien viser hvordan store organisatoriske endringer kan påvirke bedriftens interne ressurser, ettersom endringer kan endre ulike forhold i virksomheten. Det er avgjørende at noen tar initiativ og viser vei ved endring, slik at virksomheten kan styres sammen mot et felles mål. Det vil være viktig å tydeliggjøre hvilke forhold som må være i fokus under hele prosessen, slik at de menneskelige ressursene vil klare å gjennomføre organisatoriske endringer. Det er en stor omveltning for mange personer, og ulike endringsforhold kan bidra til både motstand og usikkerhet.

Det skal vektlegges at alle personer må involveres og bidra i ulike ledd i endringsprosessen, når dette kan skape motiverende effekter og gi større resultater enn forventet. Det er viktig at organisasjonen i fellesskap finner holdepunkter som gjør at de ansatte og ledere har en felles forståelse og aksept for endringsbehovet.

Metode

Metode

Vi vil i denne delen av oppgaven begrunne hvilken forskningsmetode vi har valgt å anvende i vår forskning. Vårt valg av forskningsmetode er tatt på bakgrunn av formålet med oppgaven, samt problemstillingen.

I denne undersøkelsen legger vi vekt på å følge etiske retningslinjer. Temaet for denne undersøkelsen omhandler involvering ved organisasjonsendring. Dette kan være et sensitivt tema ettersom personlige meninger blir avdekket. På vegne av dette vil vi gjøre vårt beste for å fremstille alle på en riktig og mest mulig hensynsfull måte.

Vi som gjennomfører denne undersøkelsen har vår bakgrunn i Markedsføring og Salgsledelse ved Markedshøyskolen. Vår vitenskapsteoretiske tilhørighet vil på bakgrunn av dette ligge på vår kunnskap og fagkombinasjon innen markedsføring og salgsledelse.

Kvalitativ metode

Vi mener at en kvalitativ fremgangsmåte er best egnet til å belyse problemstillingen, når vi får muligheten til å komme nærmere inn på respondentene. Valget ga oss muligheten til å gå i dybden og gi en bredere beskrivelse av det vi ønsker å undersøke (Kvale 1997).

”Kvalitativ metode frembringer kunnskap om menneskelige holdninger, handlinger og utsagn uttrykt i tekst, lyd og bilder” (Christoffersen 2010).

Vi vil ta utgangspunkt i den sirkulære kvalitative forskingsprosessen til Mehmetoglu (2004) (se vedlegg nummer 2). Prosessen vil være tredelt med en forskningsdesignfase, datainnsamlingsfase og dataanalysefase. Vi vil jobbe abduktivt (Thagaard 2009) med forskningsprosessen i denne oppgaven, da dette er en kombinasjon av induksjon og deduksjon. Gjennom abduksjon vil våre ideer utvikles på bakgrunn av analysert data, samt vår teoretiske rammeverk.

Ved bruk av kvalitativ metode vil vi få et bedre bilde av respondentens virkelighetsverden (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Ettersom vi avgrenset oppgaven til grad av involvering blant de ansatte og ledere, er det nødvendig å komme nært inn på respondentene, slik at vi får en best mulig belysning av fenomenet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Hensikten med å gjennomføre kvalitative intervjuer er å hente inn informasjon som ikke kan tallfestes (Holter 1996). Samtidig

gir det også muligheten til å gjøre nødvendige endringer underveis i prosessen, når prosessen er fleksibel for justeringer (Holter 1996).

Forskningsprosessen

1 Forskningsdesignfase

Valg av forskningsdesign er en grunnleggende del av undersøkelsen, da det skal hjelpe oss med å besvare forskningsspørsmålet på en best mulig måte (Christoffersen 2010). Forskningsdesignet forteller hvordan en undersøkelse skal gjennomføres, og vil derfor bli vårt utgangspunkt (Selnes 1999; Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Gripsrud, Olsson og Silkoset (2004) mener at forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp, for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven.

Vi har benyttet oss av case som forskningsdesign, når vi ønsker å se på hvordan Universal Music involverer de ansatte ved organisasjonsendring. Kvale og Brinkmann (2009) definerer case som ”en metode for å samle inn nok informasjon om et fenomen, gruppe, individ eller samfunn, som lar forskeren effektivt forstå hvordan individet eller gruppen fungerer”. Målet med oppgaven er å samle mest mulig informasjon om hvordan Universal Music tilrettelegger og involverer de ansatte i endringsprosesser.

Vi har i denne oppgaven valgt Universal Music som organisasjon, som én analyseenhet. Det vil være kritisk å samle inn nok informasjon om fenomenet, slik at vi får en forståelse for hva som foregår, hvorfor og hvordan Universal Music involverer sine ansatte.

Forskningsspørsmål

I denne oppgaven ønsker vi å beskrive hvilke hendelser, strukturer, holdninger og meninger de ansatte og lederne har i henhold til involvering i endringsprosesser. Vi ønsker å forstå og evaluere om Universal Music tilrettelegger for involvering og hvilken effekt dette har for organisasjonsendringen. Det er ikke vår intensjon å komme opp med en måte Universal Music kan drive endring, men å se hvor det eventuelt finnes svakheter og dermed muligheter for større involveringsgevinst i virksomheten. Vi har med dette utgangspunkt i problemstillingen, hvordan involveres de ansatte i endringsprosessen til Universal Music?

Kvalitative forundersøkelse

Før vi kontaktet eventuelle informanter valgte vi å utføre et kvalitativt prestudium (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2005). Hensikten med å gjennomføre en forundersøkelse var at det ga oss muligheten til å teste vår teoretiske forankring opp mot Universal Music, som er en bedrift i utvikling og endring. En forundersøkelse ville også kunne bidra til å utvikle mer presise teorier, og samtidig forberede oss best mulig på den egentlige undersøkelsen (Christoffersen 2011). En forundersøkelse ville gi oss en generell innsikt i fenomenet og forberede oss på å utforme den videre undersøkelsen. Vi utførte forundersøkelsen med en informant, som har en sentral rolle i virksomheten (se vedlegg nummer 6).

Resultatene fra forundersøkelsen viste at det ikke var en overensstemmelse mellom vår teoretiske forankring og Universal Music. Vi måtte derfor utvide teorien slik at hovedundersøkelsen ville avdekke vårt ønskede fenomen. Teorien vi hadde utgangspunkt i ved forundersøkelsen, tok for seg ulike lederstiler og strategier for endring. Vi fant raskt ut at en organisasjon ikke kan gjennomgå organisatoriske endringer, uten å påvirke flere organisatoriske elementer i en virksomhet.

2 Datainnsamlingsfase

Analyseenheter

I denne oppgaven undersøker vi Universal Music som et enkelt-case-studiet. Vi har studert bedriften over en seks måneders periode gjennom dybdeintervju med åtte ulike ansatte i ulike stillinger, og i ulike avdelinger.

Temaet man har valgt å studere	Personer/felter som kontaktes	
	Enkelt case-design	Fler-case-design
En analyse-enhet		
Flere analyse-enheter	Universal Music Ansatte og ledere i ulike avdelinger	

Modell 5: Analyseenhet (Christoffersen 2010)

Modellen ”Analyseenhet” illustrerer at undersøkelsen presenterer flere analyseenheter. Universal Music (enkelt-case-studiet) blir studert som helhet, men brytes også ned i avdelinger og individer med ulike analyseenheter.

Datainnsamling

Vi valgte å ta i bruk en semi-strukturert intervjuguide ved utførelsen av dybdeintervjuene. Intervjuene hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens rekkefølge og tematisering varierte (se vedlegg nummer 4 og 5). Grunnen til at vi valgte semi-strukturert intervju, var at vi kunne bevege oss frem og tilbake, ut i fra det som egnest seg best til den aktuelle respondenten (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Vi håper at vi har fått en balanse mellom standardisering og fleksibilitet i intervjuene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Ved å gjennomføre personlige dybdeintervjuer vil hovedfokuset ligge mellom intervjuer og respondent. Det er dette som er kjernen i et kvalitativt forskningsintervju (Kvale 1997).

Vi sendte intervjuguiden på e-post på forhånd, slik at respondentene på forhånd fikk muligheten til å sette seg inn i temaet og spørsmålene. Vi presenterte forskningsspørsmålet og formålet ved intervjuet, da vi så det fordelaktig med mulighet til mer detaljerte svar.

I starten av hvert intervju presenterte vi oss, informerte om formålet ved intervjuet, hva intervjuene skal brukes til, og garanterte samtidig for anonymitet om dette skulle være ønskelig. Vi informerte også respondentene om at de kunne avbryte intervjuet når som helst. Det ble tatt i bruk båndopptager ved hvert intervju, for å få best mulig dokumentasjon av intervjuene.

Formålsutvelging

Universal Music er en liten bedrift, og valget om hvem som skulle intervjues ble muligens vanskeligere enn om bedriften hadde vært stor. Faktorer som tidspress og størrelsen på målgruppen var også avgjørende for valg av respondenter (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005). Hvor mange og hvem som velges avgjøres av forskningsspørsmålet, og utvelgelsen av respondenter ville ha en viktig betydning for det vi kommer frem til i analysen. Det ville også ha en stor betydning til hvor stor tiltro vi kan ha til konklusjonene.

Vi har foretatt en strategisk utvelgelse av informanter. Strategisk utvelgelse tilsier at vi på forhånd bestemte en populasjon som vi ønsket å undersøke for å oppnå ønskede data. Grunnlaget for valget er ikke representativt, men hensiktsmessig (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005).

Patton (1990) presenterer ulike måter å benytte et strategisk utvalg, derav snøballmetoden og kriteriebasert utvalg av informanter. Kontaktpersonen vår i Universal Music ga oss tilgang til flere informanter. Samtidig har en av gruppemedlemmene en sentral rolle i virksomheten, som åpnet en ytterligere dør i Universal Music. Kriteriene vi kom frem til er at respondentene måtte ha sentrale roller i endringsprosessen. For det første måtte de ha jobbet i Universal Music i over et år. For det andre måtte de enten være en leder eller ansatt, med konkrete arbeidsoppgaver i virksomheten, og for det tredje måtte de være direkte involvert i endringen.

Lederne ble valgt ut for å se hvilke tiltak de har benyttet for å involvere de ansatte, og hvordan deres egen rolle har hatt innvirkning på endringsprosessen. De ansatte ble valgt for å belyse hvordan Universal Music har involvert dem, og hvordan de selv har tatt initiativ til involvering ved endring. Vi ville også snakke med de ansatte for å se hvordan deres hverdag og rolle i bedriften har blitt påvirket. En del av hensikten med å intervjuere ledere og de ansatte var å sammenligne lederne og de ansattes oppfatning av involvering i endringsprosessen internt i Universal Music (se vedlegg nummer 3 og 7 for organisasjonskart og stillingsbeskrivelser).

Rekruttering

Vi fikk e-postadressene til de utvalgte via kontaktpersonen vår, og sendte deretter en forespørsel på om dette var noe de ville ta seg tid til. I e-posten presenterte vi kort hva formålet med undersøkelsen gikk ut på, samt ønsket sted og tidspunkt. Alle de potensielle informantene aksepterte, og intervju spørsmålene ble sendt på forhånd. Intervjuene ble utført hos Universal Music, da dette var ønskelig for informantene.

3 Dataanalysefase

Transkribering

Transkribering vil foregå etter at all data foreligger. Vi vil transkribere det vi tok opp på båndopptager, fra tale til skriftlig tekst (Kvale 1997) For å forsikre oss om at vi fikk med alt i transkriberingen, var det viktig å utføre transkripsjonen så fort som mulig etter intervjuene (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005).

Datareduksjon

I kvalitative forskningsundersøkelser er hovedmålet å få et fornuftig resultat ut fra en stor mengde data (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005). For å gjøre analysedelen mer oversiktlig, fjernet vi gjentakelser og unyttig informasjon slik at vi satt igjen med et godt materiale tilpasset vårt formål (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005).

Vi har valgt å benytte en tverrsnittbasert inndeling som et hjelpemiddel for å plassere datamengden (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005). Ved bruk av en tverrsnittbasert inndeling kunne vi lese dataene på en fortolkende måte. Vi skrev ut intervjuene og delte dem inn i tema (se vedlegg nummer 8 for fotnoter og forklaring). Her fikk vi muligheten til å sammenligne synspunktene til de ulike respondentene under hvert spørsmål. Dette ga oss muligheten til å sammenligne, og dermed trekke konklusjoner fra innsamlet datamaterialet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005).

Reliabilitet

Reliabilitet omhandler undersøkelsens data, hva slags data man skal bruke, innsamlingsmetode og hvordan man bruker dataene (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005).

Vi ønsket å styrke reliabiliteten ved å gi leseren en detaljert fremstilling av forskningsprosessen. For å få en mest mulig pålitelig oppgave, har vi alle vært til stede under intervju og transkribering. Vi vil også legge ved alle dokumenter fra forskningsprosessen. Med dette får leseren mulighet til å se hvordan vi har kommet frem til de ulike konklusjonene (Lincoln og Guba 1985).

Troverdighet

I denne undersøkelsen har vi valgt å være tre stykker som transkriberer intervjuene, for å sikre oss at vår personlige mening ikke har påvirket transkriberingen i feil retning i forhold til det informantene har uttalt (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005). Forundersøkelsen har også bidratt til å styrke oppgavens troverdighet.

Alle tre utførte analysen og rapporteringen. Dette for å sikre oss at vår egen subjektive mening ikke påvirket analysen av uttalelsene til hva informantene faktisk hadde sagt.

Overførbarhet

Overførbarhet stiller spørsmålet om funn og resultater kan overføres til en annen lignende setting (Kvale 1997). Utfordringen i kvalitative forskningsprosjekter vil være at man ikke kan generalisere ettersom man ikke har et representativt utvalg. Det vil derfor være vanskeligere å ta i bruk overførbarhet i dette kvalitative forskningsprosjektet (Kvale 1997).

Analyse

Analyse

Analysekapittelet vil presentere resultatet knyttet til oppgavens problemstilling. Vi har valgt å analysere respondentenes svar i henhold til de ulike teoridelenene. Dette vil gjøre det lettere å trekke paralleller til anvendt teori både for oss og leser.

Analysen vil omfatte de ulike faktorene og elementene som har innvirkning på Universal Music i endring, med fokus på identitet, kultur, visjon, motstand og organisasjonstilknytning. Med dette ønsker vi å se hvordan Universal Music involverer sine ansatte ved organisasjonsendring.

Analyse av endringsprosessen

Organisasjonsendringene til Universal Music har hatt- og har fremdeles store innvirkninger på de menneskelige ressursene i organisasjonen. De ansattes tilknytning til organisasjonen kan blant annet forklares med deres forståelse av og motivasjon for endring.

Gjennom flere dybdeintervjuer skjønnte vi raskt at endringen til Universal Music var en strategisk planlagt endring (Lewin 1951). Teknologien har satt nye krav internt i organisasjonen som har ført til at de måtte, og fremdeles må, planlegge sin organisatoriske utvikling.

Pådriverne for organisasjonsutviklingen i Universal Music har vært flinke til å tydeliggjøre hvilken konsekvens og innvirkning endringen har for organisasjonens kultur, struktur og de ansattes tilknytning til bedriften. Dette er alle forhold som må ligge stabilt til rette for å få et følt behov for endring (Lewin 1951). Med dette ser vi likheter til Lewin (1951) sin første endringsfase. Lederne i Universal Music presiserer at endringen har ført til ”*en ny måte å tenke på*”, når etablerte strukturer og prosedyrer har måttet endre seg (Jacobsen 2009). Det er krefter i Universal Music som virker drivende i endringsprosessen (Jacobsen 2009), når de fleste ansatte og ledere presiserer at endringen var nødvendig.

Det er samsvar med Clark m.fl (2010) sin teori om endringsintensitet, når organisasjonsendringen til Universal Music har ført til implementering av nye rutiner og andre større endringer (Bartunek and Moch 1987, etter Clark, Gioia, Ketchen, Thomas 2010). Til tross for de ansattes sterke tilknytning til Universal Music har det oppstått usikkerhet i endringsprosessen. Universal Music sin utfordring ligger i

hvordan de bør håndtere og jobbe med denne usikkerheten. Den største usikkerheten blant de ansatte har vært spørsmålet om egen rolle og ansvarsområder, jobbsikkerhet og nedbemanning. En leder i Universal Music forklarer at ”*organisasjonsendringene har ført til utrygghet. Endringen har pågått for lenge og det har vært store utfordringer*”. Med dette ser vi likheten til Lewin (1951) sin andre endringsfase. Universal Music jobber aktivt for å oppnå en ”semi-stabil” tilstand, for at de skal klare å bevege seg i ønsket retning (Stangeland 2008; Hennestad 2002).

Universal Music er i skrivende stund, slik vi oppfatter det, mellom endringsfasene ”unfreeze” og ”move” (Lewin 1951). Det er skapt forståelse og behov for endring, og de jobber aktivt med endringsprosessen og dens utfordringer. Det vil være vanskelig for Universal Music, som er en så dynamisk organisasjon, å noen gang kunne stabilisere (”refreeze”) seg med trygge og stabile atferdsmønstre (Schein 2010). Vi ser dermed ingen sammenheng til Yukl (1998), om at *alle* endringsfasene (Lewin 1951) er avgjørende for en suksessfull endring. Lederne i Universal Music gjentar det flere ganger i intervjuene, ”*hvem vet hva fremtiden bringer*”?

Analyse av organisasjonsendring

Hvorfor organisasjonsendring?

Flere ledere presiserer hvordan endringene i omgivelsene har hatt store innvirkninger på strukturering og organisering i virksomheten. Spesielt med en organisasjon så avhengig av omgivelsene, er det tydelig at Universal Music ikke kan ignorere omgivelsenes krav (Jaros 2010). Flere i bedriften forklarer at det var behov for en ny måte å tenke på, og at organisasjonen måtte brytes ned for å klare å ”*nå ut til folket*”. ”*Vi har måttet finne nye måter å jobbe på for å ”deale” med hverdagen*”. Det var vanskelig for respondentene å forklare hvordan de arbeidet før, men de legger stor vekt på trygghet og faste ansvarsområder. ”*Det var en forhåndsdefinert vei til markedet*”. Markedet til Universal Music er i stadig utvikling (Rønne 2010), og Universal Music vet ikke ”*hvor veien vil gå*”. Vi mener dette illustrerer hvor viktig et endringsfokus er for Universal Music.

”*Før kom folk på jobben og gjorde det de skulle, men med digitaliseringen var det veldig mye i tillegg til det fysiske*”. ”*Arbeidsoppgavene som var, og de har vi fortsatt – for den endringen vi ser nå betyr ikke at de andre har forsvunnet. Det betyr bare at*

andre oppgaver har kommet inn, så de samme folka må både jobbe på den gamle og nye måten”.

Vi har et inntrykk av at de ansatte og ledelsen har forstått at det har blitt- og fortsatt vil bli større og annerledes krav til personer i hele organisasjonen. Kreftene som fikk Universal Music til å bryte med en relativt stabil tilstand (Jacobsen 2009) var digitaliseringen av markedet. Digitaliseringen skapte utfordringer, men også nye forretningsmuligheter for Universal Music. Gjennom dybdeintervjuene gir Universal Music uttrykk for at de måtte ta til seg det digitale og endre seg for å stille seg konkurransedyktige i markedet (Ye, Marinova og Singh 2007; Woodman 1993).

Drivkrefter til organisasjonsendring

En leder presiserer at endringen til Universal Music ligger i *”forandre deg, eller dø”*. Lederne forklarer at den største utfordringen til Universal Music, internt, ligger i å få de ansatte med på den nye tankegangen og måten å jobbe på. *”Det er stor forskjell på å si det, og få det til å høre spennende ut- til at folk klarer å tilpasse seg og endre arbeidsmetodikk”*. Dette har resultert i at de har fjernet en god del folk de siste årene, fra både lederstillinger og fra operativt nivå. Kreftene for å beholde organisasjonen i den tilstanden de var måtte forsvinne (Jacobsen 2009). Vi oppfatter at drivkreftene og bakgrunnen for motivasjonen til endring, baserer seg på de samme utløsende faktorene. Dette fordi overlevelsen til Universal Music sto på spill, hvis de ikke tilpasset seg (Colbjørnsen 2003; Klev og Levin 2009; Jacobsen og Thorsvik 2002).

Vi ser at Universal Music har forstått nødvendigheten av å få inn nye og yngre ansatte, som forhåpentligvis er mer tilpassningsdyktig. Dette har skapt en kombinasjon av erfaring og ny kunnskap innad i bedriften. I mange tilfeller gir respondentene oss inntrykk av at lederne har hatt fokus på å skape en yngre organisasjon, som skal være bedre rustet mot den *”nye digitale verden”*. Vi oppfatter at lederne tok et endringsinitiativ (Jaros 2010) når de gikk inn for å skape en ny sammensetning av personer (jf. tredje-gradsendring). *”De har skapt nye stillinger for å ta organisasjonen videre”*. En leder mener dette er nyttig for å skape friksjon og dialog internt. Det kommer frem at Universal Music har et fokus på å utvikle og å lede organisasjonsendringen innad, gjennom nye menneskelige ressurser (Klev og Levin 2009; Woodman 1993) *”De nye menneskene har påvirket oss mest internt”*.

Alle respondentene er klar over at det har vært og er store endringer i bedriften. En leder i Universal Music sier *”digitaliseringen har ikke helt tatt overhånd, vi er fortsatt kun i begynnelsen”*. En annen leder mener at bedriften fortsatt befinner seg i en mellomfase *”så vi har ikke svarene enda”*. En av de ansatte mener at de ikke har funnet den riktige måten å *”knekke koden”* på, men mener de konstant prøver nye ting. Det skal sies at selv om Universal Music ikke vet hva morgendagen bringer, er alle de ansatte villige og motiverte til å gjøre sitt beste for å ta organisasjonen videre. *”Kjør full pupp, selv om det er nedgang”*.

Flere respondenter har blitt ansatt mens endringene allerede var i gang, og de fikk alle et inntrykk av at det kom til å bli annerledes i bedriften innenfor en ganske kort periode. *”Endringene hadde allerede begynt å skje når jeg kom inn i bedriften”*. Det var dermed en klar forståelse for at endringen i stor grad ville ha innvirkning på de ansattes roller og oppgaver (Bartunek and Moch 1987, etter Clark, Gioia, Ketchen, Thomas 2010)

”Hva vi gjør – hvor vi er, det er ikke noen grenser i verden vår lenger”. Det nektes heller ikke for at ting kan være vanskeligere nå enn før, da flere presiserer at *”man må bygge mens man går”*. Vi har fått inntrykk av at dette er en tankegang i alle ledd i organisasjonen.

Analyse av veien til organisasjonsendring

”Tilknytningen og engasjementet rundt at folk vil at Universal Music skal lykkes, gir folk en egen drive når det kommer til å utføre jobben”.

Kultur

Det gis inntrykk av at Universal Music har funnet en *”måte å gjøre ting på”* (Deal & Kennedy 1999; Bang 1995; Jacobsen og Thorsvik 2007) som er i tråd med bedriftens interne prosedyrer (Yukl 1998). Videre sitter vi også med en forståelse av at kulturen i bedriften tilrettelegger for initiativ til å endre egne arbeidsoppgaver for å delta i endringsprosessen. Universal Music har klart å linke kulturen med endringen (O’Neill 1990) og bruker kulturen som et styringsmiddel i endringsprosessen (Hofstede 1993).

Lederne er mer opptatt av resultater enn å diktere hvordan ansatte skal arbeide.

”Hvordan folk jobber her legger vi oss egentlig ikke så mye opp i, vi vil bare se resultater”. *”Universal Music jobber på tvers av avdelinger, og jeg føler alltid at det har vært sånn at avdelinger har jobbet på kryss av hverandre”*. Vi oppfatter kulturen

til Universal Music som åpen for endringer, ”...vi har vært positive til endringen og har hjulpet hverandre igjennom”. En leder presiserer at det er veldig mye håndtering i fellesskap. Ved at de ansatte hele veien støtter og hjelper hverandre, skapes det involvering (Yukl 1998). De ansatte mener at de har blitt enda mer sammensveiset nå i det siste. ”Vi ser viktigheten bak det nå, det å tydeliggjøre og å jobbe tettere sammen”. Med dette kan vi trekke paralleller til Jacobsen (2009) og Jacobsen og Thorsvik (2007) sine teorier, om at en sterk kultur skaper en opplevelse av tilhørighet, fellesskap, og virker motiverende ved endring. Vi sitter med et inntrykk av at Universal Music sin kultur har fylt endringen med mening (Ravasi og Schultz 2006).

”Jeg tror at folk jobber her fordi det er en trygg arbeidsplass med morsomme arbeidsoppgaver og dynamisk arbeidsmiljø”. Ledelsen mener dette er med på å skape en trygghet, villighet og tilhørighet til endringen. Det kommer sterkt frem at alle de ansatte jobber med noe de brenner for. Dette mener vi styrker kulturen i Universal Music. ”Jeg får jobbe med noe jeg digger”.

Universal Music gir oss et inntrykk av at de er en åpen bedrift som er engasjert, og tilrettelegger for nye handlinger og initiativ. ”Det er absolutt åpent for nye ideer og handlinger”. ”...Her er det veldig åpent for det, og det er samme hvem som kommer med innspillet”. De ansatte gir oss inntrykk av at de kjenner sitt eget innhold og potensialet, og at organisasjonen legger til rette for utvikling. ”Vi må prøve og feile for å finne ut av ting”. De ansatte hevder at de opprettholder organisasjonen og forandrer seg gjennom åpen kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik 2007). Dermed bidrar kulturen i Universal Music til at de ansatte blir innovative (”change ready”) (Bruno og Kerber 2010) i endringsprosessen. En leder forteller at Universal Music sin kultur og historikk har bidratt til organisasjonsendringen, ”...vår evne til å snu oss mot en ny verden internt i Universal Music”. En annen leder mener at suksess skaper et sterkt forhold til organisasjonen. ”Jeg er veldig stolt av å jobbe her fordi vi har aldri feiget ut”. Vi legger merke til at de fleste av de ansatte gleder seg til jobb hver dag, og vi mener dette viser at de har en sterk identitet, tilhørighet og en følelse av å være i ”ett” (”oneness”) med organisasjonen (Ashforth og Mael 1989).

Endringsvisjon

”Ingen har vel en klar visjon for hvordan ting kommer til å være, det er så mye som skjer på en gang – så det er kanskje vanskelig å komme med noe som er konkret”.

En av de ansatte formidler at det ikke finnes en konkret endringsvisjon. *”Jeg regner med at mest mulig penger er bra, så det er det jeg går etter”.* De fleste respondentene mener at det er mye som skjer på en gang, og at det derfor kan være vanskelig å definere en klar endringsvisjon. Yukl (1998) sin forskning viser at en klar endringsvisjon kan virke som en veiviser i en forvirrende endringsprosess. På tross av dette, viser Universal Music at de er i gang med en endringsprosess uten en klar visjon (Kotter 2007; Yukl 1998). Hensikten med en visjon er å gi et bilde av en bedre fremtid (Howarth og Rafferty 2009, etter Rafferty og Griffin ukjent; Yukl 1998; Kotter 2007). En visjon vil også klare å skape forståelse og behov for endringen ved å skape et trossystem (Lewin 1951) innad i organisasjonen. Ingen vet nøyaktig hvor Universal Music er om et par år, og dette kan virke forvirrende (Yukl 1998). Gjennom samtaler med respondentene var det få som kunne formidle en visjon fra ledelsen (Yukl 1998). Ettersom ledelsen skal ha en sentral rolle ved utforming av en visjon, forsøker en leder, *”endringsvisjonen er det at man skal få de ansatte til å forstå at bedriften er i endring. Enkelt og greit”.*

Likevel presiserer flere av de ansatte at selv om det ikke er kommunisert en klar visjon, har de et inntrykk av hva ledelsen ønsker. *”Det er jo klart at du får jo inntrykk av hva ledelsen ønsker med forandringene da”.* *”Det er jo en del omstilling på gang, og folks ulike roller må defineres før en visjon vil bli tilfelle.* En av de ansatte forteller at han har verken et inntrykk av at det er noen overordnet visjon eller konkret målsetning. *”Sånn som jeg har fått inntrykk av, så er det ikke noen overordnet visjon eller målsetting i det hele tatt. Det er jo litt sånn mye som skjer på en gang, at det kan være vanskelig å finne en riktig”.* En klar visjon vil muligens gjøre det enklere å definere mål (Johannessen og Olaisen 1995), samt kartlegge støttespillere (Schein 2010) til utvikling av organisasjonsendringen innad i Universal Music. Uavhengig av mangel på visjon, sitter vi igjen med et inntrykk av at alle de ansatte sikter mot å forme en ny og bedre fremtid for Universal Music i den digitale verden.

Det har derimot blitt kommunisert at de skal være *”døds-aggressive”* og aldri legge seg på siden. *”Jeg er stolt av at Petter aldri har sagt; Nei, nå går det dårlig”.* Teorien

sier at mangel på en visjon kan gjøre ledelsen uegnet til å lede (Kotter 2007; Howarth og Raffert 2009). Dette er ikke representativt ved Universal Music, fordi de har klart å implementere endringsideer som en sentral del av organisasjonen (Howarth og Raffert 2009). Alle respondentene gir også uttrykk for at å lykkes sammen gir motivasjon og engasjement (Howarth og Raffert 2009).

Organisasjonstilknytning

”Engasjementet og tilknytningen er sterk hos både meg og de ansatte”. Selv om Universal Music har gjennomgått store endringer kommer det tydelig frem at identiteten og tilknytningen mellom de ansatte og Universal Music ikke har endret seg. Endringene har bydd på utfordringer, men dette har ført til at tilhørigheten tvert i mot har blitt sterkere. Mange av de ansatte nevner at jobben er en stor del av livet, *”jeg lever jo her”*. *”Jeg gleder meg til jobb hver dag”*. Dette tyder på at de ansatte trives i bedriften og har lyst til å jobbe i Universal Music. Vi mener dette bidrar til at endringsbehovet er forankret og tilknytningen er gjennomgående i organisasjonen. Vi har oppfattet at de ansatte er tilfredse med jobben, og at alle har et ønske om å bli værende gjennom endring (Greenberg og Baron 2008). *”Jeg tror at alle som jobber i Universal Music har en sterk tilknytning til selskapet, fordi vi har et ganske godt miljø – så jeg tror vi har en sterk tilknytning til hverandre og jobben, og til å gjøre en god jobb slik at dette skal gå bra”*. Alle respondentene støtter Allen og Meyer (1991) sin forskning om former for tilknytning. Vi mener at den følelsesmessige tilknytningen er så sterk at den både gir økt arbeidsinnsats og tilfredshet.

Fellesskapet utgjør en stor del av tilhørigheten i virksomheten. *”Vi får en opplevelse om at vi er sammen om å lykkes med noe”*. Respondentene gir klare inntrykk av at de har tillit til hverandre og til lederne. Vi ser dette som et bidrag til både identitet til organisasjonen (Yu 2009), motivasjon, tro og energi i endringsprosessen (Carlzon og Lagerström 1985; Human Potential).

Analyse av utfordringer ved organisasjonsendringer

Motstand og usikkerhet

Å bevege seg inn i noe ukjent kan være en undervurdert oppgave (Dent og Goldberg 1999) som kan virke skremmende på de fleste (Hennestad 2002; Lorenzie og Riley 2004). Vi har skjønnet at en viktig del av endringskommunikasjonen i Universal Music er å kommunisere at ”endringer er ikke farlig”. Dette viser en innsats fra ledelsen for å forbygge eventuell usikkerhet og motstand. Ved å kommunisere dette budskapet tilrettelegger Universal Music for en effektiv involvering av de ansatte (Amundsen 2005).

“Vi har ikke hatt motstand i den forstand, fordi vi har ikke hatt noe alternativ – og det har alle skjønnet, men mer redsel for det ukjente”. ”De fleste i min aldersgruppe har vært positive – men, så føler jeg kanskje at det er noen gamle grinebitere som bare sitter på gjerdet og ikke vil være med. Det har kanskje sammenheng med at man har jobbet her lenge, og det er vanskelig å lære nye triks”. Ved at Universal Music legger sitt endringsfokus på den yngre garde, har de klart å skape en effektiv og aktiv involvering blant de ansatte (Amundsen 2005). En av de ansatte, som er en av de yngre i Universal Music, presiserer at *”det har ikke vært noen utfordringer for meg å akseptere initiativ”*. Respondentene støtter Connor (1998) sin teori om at motivasjon til gjennomføring av endring kommer frem av følelsen av å mestre og å tilegne seg kunnskap. Det kommer frem at aksept for endring er tydelig forankret blant de ansatte (Amundsen 2005), ved at de ansatte har blitt oppmerksomme på, og er involvert i endringen (Connor 1998).

Årsaker

”Ledelsen består nå av nye mennesker, med nye målsettinger. Gamle og nye ansatte blir omrokkert fysisk og strukturmessig for at vi skal klare å være foroverlent”.

Selv om det ikke har oppstått noen form for motstand, har det oppstått usikkerhet i Universal Music, *”...vi har møtt en del usikkerhet i den forstand at vi ikke vet hva som skjer i morgen. ...Vi har ikke kunnet gi dem samme jobbtryggheten som før”*. Lederne uttrykker at det er vanskelig å skape trygge rammer rundt jobbsikkerhet, fordi ingen vet hva fremtiden bringer. Dette mener vi kan bidra til usikkerhet, da fokus- og ansvarsområder kan bli uklare. *”...Det er noen ting jeg kan være usikker på, for eksempel om det er jeg som skal ta ansvar for dette”*.

”Organisasjonsendringene har ført til utrygghet. Endring og omrokering av arbeidsplasser har pågått for lenge, og det har vært store utfordringer”.

Universal Music sine ansatte har også negative følelser (Lorenzie og Riley 2004) rundt nedbemanning, når ledelsens håndtering av dette har skapt mistillit i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007). *”Om en må gå, så går praten i gangene. Jeg er ikke så glad i den måten”.* Nedbemanningsprosessene har ført til uformell prat, rykter og meningsdannelser mellom de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007). *”Rykter er ikke bra, og at den som det gjelder ikke vet, men alle andre vet. Det mennesket må få beskjed først. Det er ikke bra”.* Det kommer tydelig fram blant enkelte av de ansatte at det har vært dårlig rutiner på deling av informasjon og kommunikasjon ved nedbemanning. *”Jungeltelegrafene går før den offisielle meldingen”.*

Ut fra respondentenes uttalelser ser vi også sammenheng mellom Yukl (1998) og Jacobsen (2009) sine teorier om at motstand kan komme av at man ønsker å beskytte egne interesser (Kotter 2007). *”Det blir mye frustrasjon i forhold til å miste makt og status, og redsel for å ikke klare de riktige arbeidsoppgavene”.* Dette viser at den motstanden som har oppstått, kan være fordi den enkelte kan tape på endringen (Jacobsen 2009; Dent and Goldberg 1999; Yukl 1998).

Håndtere motstand

Det er ikke slik at de ansatte har hatt problemer med ledelsens avgjørelser. Det som er gjennomgående blant respondentene, er usikkerhet i forhold til utførelsen rundt fremtidens jobbsikkerhet, informasjonsdeling og nedbemanning.

”...De gangene man vet at noen må gå, men man ikke vet hvem – det er guffent. Men jeg har aldri ment at ledelsen har gjort noe som har vært klin gærent. De gjør jobben sin og tar de riktige valgene”.

Det vil være vanskelig for Universal Music å håndtere usikkerheten rundt fremtidig jobbsikkerhet blant de ansatte, ettersom fremtiden til Universal Music er uklar. På tross av dette, vil det være avgjørende for lederne å støtte opp medarbeiderne (Jacobsen 1998; Klev og Levin 2009; Deal og Bolman 1020; Van Dijk og Van Dick 2009) og jobbe aktivt med deling av informasjon og samarbeid, slik at de ansattes reaksjoner og usikkerhet ikke påvirker utfallet av- og selve endringsprosessen (Yu 2009).

Fremtredende gjennom intervjuene er at ledelsen enkelt kunne ha unngått usikkerheten blant de ansatte ved nedbemanning, ved å gå direkte til årsaken (Lewin 1948; Giæver 2006). ”...*Spekulering og snakking på en arbeidsplass burde minimeres*”. ”*Ledelsen kan jo fort tenke at folk skravler i gangene, og derfor anta at de vet alt. Men, så er det noen ganger hvor dette ikke er tilfelle*”. De ansatte mener at ledelsen kan redusere usikkerheten ved å være tydeligere på nedbemanningsprosessen før jungeltelegrafene (Jacobsen og Thorsvik 2007) begynner å gå. Det støttes også i Amundsen (2005) sin forskning om strukturert kommunikasjon. ”*Den beskjeden burde komme med en gang, så det ikke er noe å lure på*”. Kotter og Schlesinger (1979) presiserer dette i sin forskning, når de mener kommunikasjon er et av de viktigste tiltakene for å redusere motstand (Amundsen 2005).

Det kan også være hensiktsmessig for Universal Music å prøve å se usikkerheten som noe positivt, når usikkerheten kan komme av sterkt tilhørighet og identitet (Yukl 1998; Jacobsen 1998; Yu 2009). Universal Music vil dermed kunne utnytte det engasjementet som ligger i motstanden til å skape en effektiv endringsprosess (Jacobsen 1998).

Analyse av involveringsgrad

Tilrettelegging

De ansatte gir inntrykk av at de ønsker å være involvert, ”*jeg gleder meg som en hund til hva som skjer*”. Det at de ansatte selv ønsker å være involvert, bidrar til å styrke de ansattes tiltro, jobbinvolvering og identitet til endringen (Yu 2009). Dette skaper også positive assosiasjoner i endringsprosessen (Engelstad m.fl (2003). Det er samsvar mellom respondentenes svar og teorien til Yukl (2010) og Klev og Levin (2009), når involvering i Universal Music har bidratt til eierskap til endringen. Vi oppfatter det som at Universal Music har involvert de ansatte fra første stund, ”*jeg og administrerende bestemte tidlig at vi måtte begynne å flytte folk inn mot det*”. Vi har fått flere inntrykk fra respondentene som viser at de synes at det som skjer er moro, og at de har en positiv opplevelse av prosessen (Harrington og Kendall 2007; Eldring Colbjørnsen og Falkum 1999). Dette samsvarer med Harrington og Kendall (2007) sin forskning, ved at ledelsen har vært flinke til å skape et positivt utfall av endringen.

Universal Music har klart å skape tilhørighet og tilknytning, samt å fordele ressurser riktig (Harrington og Kendall 2007) gjennom omrokkeringer og omstruktureringer.

De har også klart å bygge seg opp en interesse og kompetanse blant de ansatte, som har gjort at de kan fortsette å være Norges- og verdens største musikkelskap. Det er ingen av respondentene som har vist noen negative følelser i forhold til involvering. Det er heller moro og utfordrende, enn et krav om mer jobb (Eldring, Colbjørnsen og Falkum 1999). Universal Music har tatt seg god tid til organisatoriske endringer (Kotter 2007), og dette forteller oss at endringene har fått tid til å forankre seg i organisasjonen. Prosessen har vært og er tidskrevende, men hele organisasjonen forstår at det er nødvendig.

Motivasjon

Det er samsvar mellom Universal Music og Wood og Menezes (2008) sin teori om desentralisering, og det å ta eget initiativ ved endring. *”Min enkle ledelsesfilosofi har alltid dreid seg om å legge forholdene til rette, jeg har ikke tro på diktering. Min erfaring er at folk bidrar hvis de får frihet under ansvar”*. Flere av de ansatte vektlegger at det å kunne regulere eget arbeid gjør det lettere å ta eget initiativ (Deci 1996; Thomas & Velthouse 1990). *”...Absolutt, at jeg har kunnet være med å forme min stilling som den har blitt i dag”*.

”Organisasjonen er en hub hvor alle skal forme sin stilling”.

Det er tydelig at Universal Music benytter seg av delegering og desentralisering (”empowerment”) (Seibert, Silver og Randolph 2004), når de har tro på at de ansatte selv kan øke produktiviteten til Universal Music (Deal og Kennedy 1999). Videre ser vi også at delegering av oppgaver og *”frihet under ansvar”* gir tydelig motiverende effekter blant de ansatte i Universal Music (Seibert, Silver og Randolph 2004; Thomas og Velthouse 1990). Det vises også at Universal Music i stor grad benytter seg av selvbestemmelse og autonomi (Deci 1980). Flere mener at mer oppgaver og frihet til å definere egen arbeidsdag øker deres individuelle motivasjon (Seibert, Silver og Randolph 2004). Vi mener selvbestemmelse har en positiv effekt på de ansattes oppfattelse og tilfredsheten i virksomheten, når organisasjonen er i endring (Deci, Connell og Ryan 1989). De ansatte uttaler at de synes det er *”spennende å lære”* og at *”det har blitt mer og å gjøre, og det er moro”*.

Det kommer frem at de ansatte har stor tillit til hverandre og ønsker å delta i prosessene (Cho og Ringquist 2010). Dette har positiv innvirkning på endringsprosessen, når alle vet at å komme med egne meninger blir tatt godt imot

(Ahearne, Lam, Mathieu og Bolander 2010). Ved at ”*alle er åpne for alles meninger*”, bidrar dette til høy deltakelse og tillit mellom de ansatte i prosessen. ”*Her er det veldig åpent for det, og det er samme hvem som kommer med innspillet*”.

”*Jeg føler jeg har jobbet meg opp kompetanse... Det er spennende å lære mens jeg jobber*”.

Oppfattelse av egen kompetanse og motivasjon blant de ansatte kan settes i sammenheng med teoriene fra Deci (1996), Hackman og Oldham (1980) og Thomas og Velthouse (1990). Det kommer klart frem at alle respondentene har følelsen av å ha riktig kompetanse i dag. De skjønner også at deres kompetanse i dag, er ikke nødvendigvis riktig kompetanse i morgen. ”*Du må leve med jobben, du må være interessert og følge med. Du må søke, det lever hele tiden...*”. White (1959) sier nettopp dette i hans definisjon av ansattes kompetanse. Vi oppfatter Universal Music som en organisasjon som ønsker å lære. Det er et ungt og dynamisk arbeidsmiljø der det er høy interesse for musikk og for at virksomheten skal være nummer en. ”*Vi har sagt at vi skal være best bestandig... vi har greid det*”.

Ledelsens rolle

Ledelsen er konsekvent på lederstilen og prøver å ”*..ha et uformelt forhold til mine ansatte og en åpen dør – være en del av folket*”. Ledelsen har hatt en sentral rolle i organisasjonsutviklingen, men det var først da endringsagenten tok initiativ, at den digitale tankegangen ble introdusert i *hele* organisasjonen. Det er dermed flere som har påvirket- og drevet til endring i Universal Music (Kotter 2007; Klev og Levin 2009).

Opprettelsen av nye stillinger mener vi er et klart endringsinitiativ fra ledelsen. Vi sitter med et inntrykk av at ledelsen raskt klarte å skape aksept og eierskap rundt hovedmålet (Amundsen 2005). ”*...Engasjement er svært viktig, og jeg er avhengig av deres kunnskaper, for den har ikke jeg*”. Dette illustrerer at ledelsen alltid har ønsket å involvere de ansatte, og formet deres interesse og ønske om at Universal Music skal være best. ”*Vi må utnytte deres kompetanse og kunnskap riktig, slik at de får sin egen rolle i organisasjonen*”.

Det er klart samsvar mellom lederstilen til lederne og Yukl (1998) sin påstand om at ledelsen skal legge til rette for endringer. ”*Min enkle ledelsesfilosofi har alltid dreid*

seg om å legge forholdene til rette. Jeg har ikke tro på diktering". Vi mener frihet under ansvar og tidlig involvering av de ansatte har skapt tillit til ledelsen. Dette kommer også frem i intervjuene, når alle har tro på at Universal Music vil nå langt (Carlzon og Lagerström 1985).

For å utnytte den kunnskapen og erfaringen de ansatte besitter, vil det være riktig for Universal Music å ta i bruk dialog og informasjonsflyt som viktige virkemidler i endringsprosessen. Det er lederne i Universal Music som må skape forståelse og vise retningen av endringen (Sørhaug 1996). Ikke bare vil endringsprosessen oppnå langt større resultater ved bruk av god kommunikasjon, men også involvere de ansatte i prosessen (Rønne 2010). *"Universal Music har blitt mindre sektor orientert og informasjonen flyter bedre i hverdagen"*. En leder i Universal Music presiserer at for å få folk med på endringen, må endringskommunikasjonen tilpasses den enkelte situasjon (Thompson 1995; Amundsen 2005). Ved bruk av digitale medier klarer Universal Music å oppnå en høyere grad av en enhetlig forståelse, når de enklere kan kommunisere via samme digitale plattform (Amundsen 2005). Den digitale hverdagen bidrar til at informasjonen og kommunikasjonen generelt flyter lettere nå enn tidligere. Workshops og samarbeidsmøter mellom avdelingene i Universal Music er også mer tilstede nå enn det var for cirka fem år siden. Likevel presiserer en leder at *"de har fortsatt en vei å gå, hvor det krever mer utvikling blant medarbeidere"*.

I dybdeintervjuene får vi en gjennomgående forståelse av at de ansatte har tillit til ledelsen, og at de ansatte er villige til å gjøre hva som trengs for at endringsprosessen skal bli vellykket (Ingraham, Joyce og Donahue 2003; Morgan og Zeffane 2003; Cho og Ringquist 2010; Rajnandini, Schriesheim og Williams 1999; Human Potential). En av de ansatte presiserer at *"ledelsen gjør jobben sin og tar de riktige valgene"*.

Vi anser kreativitet som et krav for å lykkes i Universal Music. Vi mener derfor det er viktig for Universal Music å finne en balanse mellom fleksible og klare rammer, slik at de kan skape dynamikk og redusere usikkerhet (Kjøde 2004). Vårt inntrykk er at organisasjonen selv mener de er fleksible, både i form av ansvarsoppgaver og arbeidsdag. *"En sånn organisasjon som oss... lever ikke på egen praksis. Men, innenfor disse rammene kan vi være ganske fleksible"*.

Endringsagent

Flere respondenter utnevner samme person i Universal Music som en endringsagent (Yukl 1998; Jacobsen 2009; Balogun og Hope-Hailey 2004). Selv sier han i intervjuet ”*jeg håper jeg klarer å motivere folk til endring*”. Vi ser på han som en pådriver for å gjøre Universal Music bedre forberedt på en digital fremtid (Jacobsen 2009). Vi oppfatter endringsagenten som en proaktiv (Alfes, Truss og Gill 2010) endringsagent, når han kontinuerlig har vært frempå i forhold til organisasjonsendringen og tankegangen om en digital fremtid. Konsekvent jobber endringsagenten med å kommunisere endringsbehovet, ”... *til riktig tid og til riktig person*”. En endringsagent kan bidra til å gi de ansatte en følelse av at endringen er verdt å arbeide for (Jacobsen 2009). I intervjuet påpekes det at endringsagenten ikke har implementert en visjon, men et ønske om å bygge en digital strategi. Han mener at ved å tilføye en digital tankegang i hele organisasjonen ”*skal vi klare å bygge en struktur rundt dette. En strategi vil vise vei og bygge på hvordan Universal Music skal komme dit vi ønsker å være*”.

De ansatte presiserer at endringsagenten har skapt motiverende effekter i Universal Music (Recklies 2001), gjennom involvering (Yukl 1998; Jacobsen 2009) og forståelse av endring. De ansatte påpeker i intervjuene at han har ”...*vært veldig flink til det...*” og ”...*synlig hele tiden, det går ikke an å gjemme han*”. Vi oppfatter at endringsagenten har støtte fra den formelle ledelsen og at den formelle ledelsen og endringsagenten jobber tett sammen for å skape gjennomslag for endringen (Jacobsen 2009).

Analyse av organisasjonen stabiliserer seg

Universal Music jobber aktivt med å institusjonalisere nye atferder og holdninger i organisasjonen (Ford og Greer 2005). Likevel vil Universal Music aldri finne en stabilitet hvor de kan være trygge på den nye atferden og situasjonen (Burnes 2004). Endringsprosessen til Universal Music har krevd forandring og implementering av ulike elementer for å håndtere endringsprosessens utfordringer. Som nevnt innledningsvis i analysen vil ikke Universal Music finne frem til stabiliseringsaktiviteter ("refreezing-aktiviteter") som tilsier en trygg og stabil endringsprosess. Flere ledere presiserer i intervjuene at det viktigste er å integrere endringsprosessen i virksomhetens operative planer. Universal Music må tilpasse systemer og strukturer slik at barrierer mot endringen ikke oppstår. Betydningen av involvering og deling av informasjon er derfor avgjørende.

Konklusjon

Konklusjon

Vi har i samarbeid med Universal Music studert hvordan de ansatte og ledelsen oppfatter endringsprosessen. Vi mener vi har fått innblikk i hvordan ledelsen involverer, og hvordan de ansatte oppfatter sin egen involveringsgrad. Det har vært gjennomført ulike tiltak for å få iverksatt deres endringsprosess, og for å involvere de ansatte i utviklingen. Det har ikke vært vår hensikt å forbedre en allerede pågående endringsprosess, men å se om Universal Music lykkes med å involvere de ansatte i organisasjonsendringen. Det har gjennomgående vært samsvar mellom valgt teori og innhentet data fra Universal Music.

Det er viktig å huske på at Universal Music sin endringsprosess er i kontinuerlig utvikling, fordi markedet former Universal Music. Ønsket til Universal Music er å fremdeles være den sterkeste aktøren innenfor et markedet i stadig utvikling. Vi har ved å benytte teori og analyse, den hensikt å besvare problemstillingen, hvordan involveres de ansatte i endringsprosessen til Universal Music? Dette belyser ulike endringstiltak fra de ansatte og ledelsen, for hvordan de kan møte omgivelsene med læringsvillige ansatte, for å fortsatt være så fleksible som konkurransesituasjonen krever til enhver tid.

Vi har i analysen henvist til Lewin (1951) sin fasemodell for endring, og på bakgrunn av intervjuene ser vi at Universal Music sin endring er gjennomført med henhold til endringsfasene (Lewin 1951). Før omstruktureringen begynte var det allerede forankret et behov og endringsvillighet blant ledelsen og de ansatte. Våre funn viser at Universal Music har måtte tilrettelegge for en åpen kultur hvor fleksibilitet har hatt fokus. Dette har vært med på å skape tilhørighet og fellesskap gjennom endringen. Både ledelsen og de ansatte har forstått at det er viktig å jobbe sammen for å skape engasjement, kreativitet og tilrettelegge for initiativ til endring. Universal Music har klart å legge til rette for disse forholdene gjennom involvering av de ansatte. Tiltak for involvering har vært å opprette nye stillinger som passer inn i den nye organisasjonen, samt å etablere et større fokus på samarbeid og deling av informasjon. Organisasjonen legger stort fokus på muligheten til å prøve seg frem – i og med at ingen har fasiten til fremtiden. Det er alltid muligheter for å komme med innspill uavhengig av rolle og stilling. Det er slik Universal Music sørger for å være innovative i tankegangen sin.

Alle de ansatte har en forståelse av hvor ledelsen ønsker at de skal, men den er ikke entydig og lik hos alle. Det er en intens og dynamisk arbeidsplass hvor det tydelig kommer frem at det er mangel på en klar visjon. Med endringen har det kommet store utfordringer, og ledelsen og de ansatte i Universal Music håndterer dette i stor grad sammen. Tilhørigheten og tilknytningen de ansatte føler for Universal Music har heller ikke forandret seg med tiden, men blitt sterkere. Det kommer frem at ledelsen har tillit fra de ansatte, da ingen tviler på avgjørelser som blir tatt. Behovet for endringen har vært kommunisert til alle, og det er lagt et enormt press på de menneskelige ressursene til å skape endringer. Dette har ført til usikkerhet og frustrasjon i forhold til håndtering av informasjon og egne interesser.

Våre funn viser også at Universal Music jobber som en enhetlig organisasjon, hvor det deles informasjon mellom avdelinger og ledelsen. Vi ser at det legges stor vekt på betydningen av den enkelte ansatt, ved at hver ansatt er fri til å definere egne oppgaver og bidra i organisasjonens utvikling. Dette har skapt et motiverende miljø med et sterkt ønske om deltakelse og involvering. Desto større krav fra omgivelsene, jo mer er Universal Music avhengig av å involvere de ansatte. Det er i samarbeid med de ansatte at organisasjonen har klart å utvikle seg.

Avsluttende vil vi trekke frem at Universal Music har klart å legge fokus på, og innsett viktigheten av involvering av de ansatte. Vi kan konkludere med at Universal Music har tilrettelagt for involvering gjennom fleksibilitet, åpenhet og fri flyt av informasjon. Likevel mener vi at Universal Music kan oppnå større gevinst i endringsprosessen. Vi ser at de ansatte har blitt informert, og gjennomgående er det en enighet i organisasjonen. Men, så lenge det ikke er kommunisert en visjon eller et endringsmål, ser vi en fare for at endringene kan bevege seg i ulike retninger i de ulike avdelingene. Potensialet for større gevinst ligger derfor i bedriftens evne til å samkjøre organisasjonen med en klar visjon for hvor de skal.

Anbefaling og utfordring

En klar visjon vil vise vei og gi et bedre bilde av en sammenfattet fremtid for Universal Music. Vår anbefaling til Universal Music vil være å samkjøre endringsfokuset til en tydelig visjon, som vil føre organisasjonen sammen mot et felles mål. Vi anser dermed en klar visjon å ha stor betydning for organisasjonens videre suksess.

En klar visjon og målsetning vil sannsynligvis hjelpe lederne til å redusere usikkerhet gjennom å definere de ansattes ansvarsområder og roller bedre. Ved å kommunisere en klar visjon vil det også gjøre det lettere for personer å forholde seg til endringsprosessen og bedriftens utvikling.

Vi ser ingen konkrete utfordringer ved å implementere en visjon for de ansatte i Universal Music. Det kan eksempelvis være ”*Universal Music skal fortsette å være ledende ved å bygge en digital fremtid*”. En visjon vil kunne bidra til at de ansattes involveringsgrad blir styrket, fordi de vil få et sterkere forhold til endringen. De ansattes betydning vil også komme sterkere frem i endringsprosessen. Organisasjonen vil derfor kunne nå langt større resultater, og vil dermed få til en mer effektiv endringsprosess ved at alle avdelinger går i samme retning.

Det vil i utgangspunktet være vanskelig for Universal Music å finne frem til noe stabilt (”refreeze”). Vi kan derfor forstå at det kan være vanskelig å forme en fremtid, men en visjon vil likevel kunne motivere og ”vise vei”, samt føre organisasjonen i samme retning. Dette vil også kunne gi Universal Music et konkurransefortrinn. Ved å være en samkjørt organisasjon, vil de vil stå sterkere når de må møte nye utfordringer. Samtidig mener vi det er viktig å trekke frem at det også kan skape gevinst internt i Universal Music i endringsprosessen. Dette mener vi burde være et av de viktigste fokusområdene for Universal Music, ettersom selskapet er helt avhengig av de menneskelige ressursene.

Kilder

Artikler

- Ahearne, Michael, Son K. Lam, John E. Mathieu og Willy Bolander. 2010. *Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change?* Journal of Marketing. Vol.74, 65–79.
- Allen, J. Natalie og John P. Meyer. 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.* Journal of Occupational Psychology. Vol. 63, 1-18.
- Allen, J. Natalie og John P. Meyer. 1991. *The Measures and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization: An Examination of Construct Validity.* Journal of Occupational Psychology. Vol. 3, 219-240.
- Allen, J. Natalie og John P. Meyer. 1996. *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity.* Journal of Vocational Behavior. Vol, 49, 256-276.
- Alfes, Kerstin, Catherine Truss og Jas Gill. 2010. *The HR Manager as Change Agent: Evidence from the public sector.* Journal of change Management. Vol, 10, Nr, 1, 109-127.
- Andrews, Gerald. 1994. *Mistrust, the hidden obstacle to empowerment.* HR Magazine. Vol. 38, Nr. 1.
- Ashforth, B. E og F. Mael. 1989. *Social identity theory and the organization.* Academy of Management Review. Vol, 14. Nr. 1, 20-39.
- Biddle, Stuart, Marios Goudas og Martin Underwood. 1995. *A prospective study of the relationships between motivational orientations and perceived competence with intrinsic motivation and achievement in a teacher education course.* Educational Psychology. Vol, 15. Nr. 1.
- Buono, F, Anthony og Kenneth W. Kerber. 2010. *Creating a Sustainable Approach to*

Change: Building Organizational Change Capacity. SAM Advanced Management Journal.

Burnes, Bernard. 2004. *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A re appraisal*. Journal of Management Studies, 41:6.

Cho, Jik. Yoon og Evan J. Ringquist. 2010. *Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes*. Oxford University Press. Journal of Public Administration Research and Theory.

Clark, M. Shawn, Dennis A. Gioia, David J. Ketchen, Jr. og James B. Thomas. 2010. *Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger*. 397/Administrative Science Quarterly, 55: 397–438.

Deci, L. Edward, James P. Connell og Richard M. Ryan. 1989. Self-Determination in a work organization. Journal of Applied Psychology. Vol. 74, Nr 4, 580-590.

Dent, E. B og S. G. Goldberg. 1999. *Challenging resistance to change*. Journal of Applied Behavioural Science, Vol, 35, Nr 1.

Edwards, Chris, Arnoud Franken og Rob Lamebert. 2009. *Executing Strategic Change: Understanding the critical management elements that lead to success*. California Management Review. Vol. 51, Nr 3.

Eppel, A. Elizabeth, Miriam A. B. Lips og Rose R. O'Neill. 2011. *Cross-Agency Collaboration in New Zealand; An empirical study of information sharing practices, enablers and barriers in managing for shared social outcomes*. International Journal of public Administration, 34: 255-266.

Gutierrez, Betzaluz, Jennifer Howard-Grenville og Maureen A, Scully. 2010. *The faithful rise up: split identification and an unliely change effort*. Academy of Management Journal. Vol. 53, Nr. 4, 673–699.

- Harrington, J. Robert og K. W. Kendall. 2007. *Uncovering the Interrelationships Among Firm Size, Organizational Involvement, Environmental Uncertainty, and Implementation Success*. International Journal of Hospitality and Tourism Administration, Vol. 8(2).
- Howarth, D. Mark og Alannah E. Rafferty. 2009. *Transformational leadership and organizational change the impact of vision content and delivery*. The University of Queensland. (lastet ned: 04. Mai. 2011).
- Jaros, Stephen. 2010. *Commitment to Organizational Change: A Critical Review*. Journal of Change Management. Vol. 10, Nr. 1, 79 – 108.
- Khan, Sharafat. 1997. *The key to being a leader company; empowerment*. Journal for Quality and participation. Vol, 20, Nr 1.
- Kotter, P, John. 2007. *Leading change; why change formation efforts fail*. Harward Business Review. Helene Sætersdal (red.) *Relasjonsledelse kompendium*.
- Leana, C og B. Barry. 2000. *Stability and change as simultaneous experiences in organizational life*. Academy of Management Review.
- Lorenzie, M. Nancy og Robert T. Riley, 2004. *Managing technological change – organizational aspects of health informatics*. Springer Science.
- Menezes, M. de Lilian og Stephen Wood. 2008. *Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, Nr. 4.
- Morgan, E. David og Eachid Zeffane. 2003. *Employee involvement, organizational change and trust in management*. International Journal of Human Resource Management. 14:1. 55-75.
- Nagar, Dinesh og Commander N. K, Natarajan. 2011. *Effect of service tenure and of occupation on organizational commitment and job satisfaction*. Journal of

Management Research. Vol. 11, Nr. 1: 59-64

Nutt, C. Paul. 1989. *Selecting tactics to implement strategic plans*. Strategic Management Journal, Vol. 10, 145-161.

O'Neill, E. Paul. 1990. *Transforming Managers for Organizational Change*. Training and Development Journal.

Rajnandini, Pillai, Chester A. Schriesheim og Eric S. Williams. 1999. *Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study*. Journal of Management. Vol. 25, Nr. 6.

Ravasi, Davide og Majken Schultz. 2006. *Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture*. Academy of Management Journal, Vol. 49, Nr. 3, 433–458.

Rønne, Knut Petter. 2010. *Norske bedrifter takler endringer dårlig*. Ukeavisen ledelse, mandag morgen, 6-8.

Rønne, Knut Petter. 2011. *Vil men får det ikke til*. Ukeavisen ledelse, mandag morgen. 22-23.

Seibert, E. Scott, Seth R. Silver og Alan W. Randolph. 2004. *Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction*. Academy and Management Journal. Vol. 47. Nr. 3.

Singh, Dr. Rajendra, Singh, Jyotish Kumar og Pathak, Anil Chandra. 2006. *Resistance to Change in Organizations*, University dept. of Commerce, Bhagalpur.

Thomas, W. Kenneth og Betty A. Velthouse. 1990. *Cognitive Elements of Empowerment: and "interpretive" model of intrinsic task motivation*. Academy of Management Review. Vol. 15. Nr. 4, 666-681.

Van Dijk, Rebecca og Rolf Van Dick. 2009. *Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities*. Journal of Change Management. Vol, 9, Nr. 2, 143 – 163.

- White, W, Robert. 1959. Motivation Reconsidered: *The concept of competence*.
Psychological review. Vol, 66. Nr 5.
- Woodman, W. Richard. 1993. *Observations on the field of organizations change and development from the lunatic fringe*. Organization development journal. Department of Management. Vol. 11. Nr. 2.
- Ye, Jun, Detelina Marionova og Jagdip Singh. 2007. *Strategic Change Implementation and Performance Loss in the Front Lines*. Journal of Marketing. Vol. 71. 4. Utgave. 156-171.
- Yu, Ming-Chu. 2009. *Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies*. Public Personnel Management. Vol. 38. Nr. 1
- Yukl, Gary. 1998. *Å lede organisasjonsendringer*. Gjengitt med tillatelse fra Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ. Helene Sætersdal (red.)*Relasjonsledelse kompendium*.

Bøker

- Amundsen, Jan Sverre. 2005. *Verdiskapende endring: -veien mot beste praksis*. Gyldendal. Norsk forlag.
- Balogun, Julia og Veronica Hope-Hailey. 2004. *Exploring Strategic Change*. 2. Utgave. Pearson Education.
- Bang, Henning. 1995. *Organisasjonskultur*. Oslo. Tano. 3.utgave.
- Bastøe, Per Øyvind, Kjell Dahl og Erik Larsen. 2002. *Organisasjoner i utvikling og endring: oppgaveløsning i en ny tid*. Gyldendal Akademisk Forlag.
- Blanchard, Ken, John. P Carlos og Allan Randolph. 1995. *Takes More Than a Minute*. Berrett- Koehler Publishers, Inc

- Brown, R. Donald og Don Harvey. 2006. *An experiential approach to organization development*. Pearson, Prentice Hall. 7. Utgave.
- Burkhardt, E. Marlene og Daniel J. Brass. 1990. Changing patterns or patterns of change: *the effect of a change in technology on social network structure and power*. *Administrative Science Quarterly*. Vol 35, Nr 1.
- Carlzon, Jan og Thommas Lagerström. 1985. *Riv pyramidene: en bok om det nye mennesket, sjefen og lederen*. Gyldendal.
- Schein, H. Edgar. 1964. Personal Change through Interpersonal Relationships, i boken *Interpersonal Dynamics: Essays and Readings on Human Interaction*. Warren G. Bennis, John Van Maanen, Edgar H. Schein og Fred I. Steele. The Dorsey Press, 357–394.
- Colbjørnsen, Tom. 2003. *Fleksibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjoner i endring*. Universitetsforlaget.
- Connor, R. Daryl. 1998. *Managing at the speed of change; how resilient managers succeed and prosper where others fail*. ODR, Inc. Villard Books.
- Deal, E. Terrence og Alan A. Kennedy. 1999. *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. Perseus Publishing.
- Deal, Terrence og Lee G Bolman. 2010. *Organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 4 utgave. Gyldendal norsk forlag.
- Eldring, Line, Tom Colbjørnsen og Eivind Falkum. 1999. *Medbestemmelse og medvirkning; bedriftsutvikling mot år 2000*. Forskningsstiftelsen Fafo.
- Engelstad, Fredrik, Inger Marie Hagen, Aagoth Elise Storvik og Jørgen Svalund. 2003. *Makt og demokrati arbeidslivet*. Gyldendal Norsk Forlag As.
- Falkum, Eivind, Inger Marie Hagen og Sissel C. Trygstad. 2009. *Bedriftsdemokratiets tilstand: Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo.
- Ford, W. Matthew og Bertie M. Greer. 2005. *Using change process profiles to study*

- implementation: an empirical demonstration*. Academy of Management.
- Goffee, Rob og Gareth Jones. 1998. *The character of a corporation: how your company's culture can make or break your business*. Harper Collins.
- Greenberg, Jerald og Robert A. Baron. 2008. *Behaviour in organizations*. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget AS
- Hackman, J. Richard og Greg R. Oldham. 1980. *Work redesign*. Reading, Addison-Wesley.
- Hodge, J. Billy og Herbert J. Johnson. 1970. *Management and Organizational Behaviour; a multinational dimensional approach*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hofstede, Geert. Overs Gunnar Bureid. 1993. *Kulturer og organisasjoner*. Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo.
- Holter, Harriet. 1996. *Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning*. 2 utgave. Universitetsforlaget.
- Ihlen, Øyvind og Per Robstad, 2004. *Informasjon og samfunnskontakt – perspektiver og praksis*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Ingraham, W. Patricia, Philip G. Joyce og Amy Donahue. 2003. *Government performance: Why management matters*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Univ. Press.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2009. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget. 3 Utgave.

- Johannessen, A. Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2005. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag. 2. Utgave. 2. Opplag.
- Johannessen, Jon-Arild og Johan Olaisen. 1995. *Bedriftsutvikling og innovasjon – en bok om endringsledelse*. Fagbokforlaget Vigmostand og Bjørke AS.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann, 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Klev, Roger og Morten Levin. 2009. Forandring som praksis. *Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utgave. Fagbokforlaget.
- Kotter, P. John. 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utgave. Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Lewin, Kurt. 1948. *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. Gertrude W. New York: Harper & Row.
- Lincoln, S. Yvonna og Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic inquiry*. Sage publications, ink.
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget.
- Nylehn, Børre. 1999. *Organisasjon og ledelse; en innføring*. Kolle forlag.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. New-bury Park, CA: Sage, 2. Utgave.
- Schein, H. Edgar. 2010. *Organizational culture and leadership*. John wiley and sons, ink.
- Selnes, Fred. 1999. *Markedsundersøkelser*. 4 utgave. Tano Aschehoug.
- Sørhaug, Tian. 1996. *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Thagaard, Tove. 2009. Systematikk og innlevelse; *en innføring i kvalitativ metode*. 3. Utgave. Fagbokforlaget.

Thomson, Tony. 2006. *Supporting organizational change*. Kapittel i John Worthington, *Reinventing the workplace*. 2. Utgave. Elsevier.

Thompson, G. 1995. *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.

Yukl, Gary. 2010. *Leadership in organizations*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River. 7. utgave.

Internett

Berge, Kjartan. 2002. *Musikkbransjen er i endring, store muligheter åpner seg*. Mic. <http://www.mic.no/nmi.nsf/doc/art2002040213215639077134> (lesedato: 13. mai. 2010).

Finne, Arne. 2007. *Læring og innovasjon gjennom deltakelse*. Forskning. <http://www.forskning.no/artikler/2007/november/1195517145.57> (lesedato: 22. Mai. 2011).

Giæver, Fay. 2006. *Omstillingsprosjekter på arbeidsplassen: Hva har følelser med saken å gjøre?* Magma. <http://magma.no/omstillingsprosjekter-paa-arbeidsplassen-hva-har-foelelser-med-saken-aa-gjoere> (Lesedato: 05. mai. 2011).

Hennestad, W. Bjørn. 2002. *Endringsledelse som implementering -- sentrale utfordringer*. Magma. <http://magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer> (leserdato: 03. mai. 2011).

Hoseth, Anders. 2011. *Platebransjen: Festen er over – det er ikke kake igjen*. Nrkbeta. <http://nrkbeta.no/2011/04/11/platebransjen-festen-er-over-det-er-ikke-kake-igjen/> (lesedato: 13. mai. 2011).

Human Potential. *Endringsprosesser: det eneste som er konstant er forandring*. Humanpotential. <http://www.humanpotential.no/endringsprosesser.php> (leserdato: 06. Mai. 2011).

- IFPI. <http://www.ifpi.no/statistikk/2011/index.htm> (lesedato: 14. mai. 2011)
- InnovasjonNorge. *Samfunnsansvar*. Innovasjon norge.
<http://www.innovasjonnorge.no/samfunnsansvar/Lag-etiske-retningslinjer/>
(lesedato: 20. juni. 2011)
- Jacobsen, Dag Ingvar. 1998. *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Magma. <http://magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarar-aa-endre-en-organisasjon> (lesedato: 08. April. 2011)
- Kjøde, Arne. 2004. *Ledere og endringsprosesser*. Magma. <http://magma.no/ledere-og-endringsprosesser> (lesedato: 06. Mai. 2011)
- Kotter, P, John og Leonard A, Schlesinger. 1979. *Dealing With Resistance To Change -Six Change Approaches*, Valuebasedmanagement.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kotter_change_approaches.html(lesedato: 06. Mai. 2011)
- Kongsvik, Trond. 2006. *Leder kommunikasjon i endringsprosesser*. Magma.
<http://magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser> (lesedato: 08. April. 2011).
- Krogsvold, Dag 2008. *360° - En nødvendig omstilling i musikkbransjen*.
Ballade.<http://www.ballade.no/nmi.nsf/doc/art2008021412561945004348>(lesedato: 14. mai. 2011).
- Lederkilden. 2011. *Definisjon på proaktiv*.
<http://www.lederkilden.no/oppslag/ordliste/proaktiv> (lesedato: 06. Mai. 2011)
- Lederkilden. 2011. *Definisjon på reaktiv*.
<http://www.lederkilden.no/oppslag/ordliste/reaktiv> (lesedato: 06. Mai. 2011).
- Stangeland, K. Terje. 2008. *Endringsledelse*. Human Management.
<http://www.humanagement.no/index-filer/artikler.htm> (lesedato: 04. Mai. 2011)
- Recklies, Dagmar. 2001. *What Makes a Good Change Agent?* The manager.

http://www.themanager.org/strategy/change_agent.htm (lesedato: 05. Mai. 2011).

Riise, Geir. 2010. Fra generalsekretæren: *Heflig og begeistret*. Tidsskriftet.
http://www.tidsskriftet.no/?seks_id=1936345. (lesedato: 06. mai. 2011).

Vivendi. 2011. www.vivendi.com/vivendi/our-values (lesedato: 02. April. 2011)

Personer

Fagernes, Tore. 2011. Forelesning og samtaler. Markedshøyskolen. Oslo.

Christoffersen, Line. 2010 og 2011. Forelesning fra Kvalitativ Markedsundersøkelser og e-post. Markedshøyskolen. Oslo

Kostøl, Live. 2011. Universal Music, Oslo.

Moastuen, Gjermund. 2010 og 2011. Universal Music, Oslo.

Nygren, Eddie. 2011. Universal Music, Oslo.

Singsaas, Petter. 2011. Universal Music, Oslo.

Sætersdal, Helene. 2011. Markedshøyskolen, Oslo

Annet

Markedshøyskolen. 2011. www.mh.no

Retningslinjer for semester- og bacheloroppgaver ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. 2010-2011.

Universal Music. 2011. www.universalmusic.com (lesedato: 13. Februar. 2011).

Universal Music. 2011. www.universalmusic.no (lesedato: 13. Februar. 2011)

Vedlegg nummer 1

Universal Music A/S – kort historikk.

1958 – Norsk Phonogram AS stiftes 6. september, datterselskap av Norsk A/S Philips (som 15. juli 1952 opprettet egen Grammofonplateavdeling i Stortingsgaten ledet av Haakon Tveten; flytter kort tid etter til Gyldenløvesgt. 8). Aksjene senere overtatt av Phonogram International BV (Holland).

1962 – Hovedkontorene til Philips (Eindhoven) og Siemens (Munchen) beslutter at grammofonavdelingene i begge selskaper går sammen i et eget konsern 1. oktober. Philips' hovedmerker: Philips, Fontana, Mercury. Siemens' hovedmerker: Deutsche Grammophon, Polydor. Aksjene i det blivende PolyGram konsernet deles likt mellom Philips og Siemens (i perioden 1983 – 86 overtar Philips gradvis aksjene og eier 100 %)

1964 – A/S Nor-Disc kjøpes av Polydor Internationals forgjenger. Samtidig innlemmes Grammofonplateavdelingen i Siemens A/S i A/S Nor-Disc.

1967 – Musikkindustri A/S stiftes som en følge av at grammofonplatefabrikasjonen skilles ut fra det Philips-eide A/S Radioindustri. (A/S Radioindustri i Sandakerveien 16 presset sin første plate – ”78-plate” – i mars 1953, ”Mutterlein” med Rudi Schurike).

Nor-Disc og Phonogram overtok senere 50 % hver av aksjekapitalen i Musikkindustri A/S (eller MIAS).

1968 – Musikk-Distribusjon A/S stiftes som felles distribusjons – og forvaltningsselskap for sine to eiere: A/S Nor-Disc og Norsk Phonogram A/S.

1972 – Norsk Phonogram A/S skifter navn til Phonogram A/S, og A/S Nor-Disc skifter navn til Polydor A/S. Musikkindustri A/S flytter til Sagveien 11.

1976 – PolyGram A/S oppstår som et felles aksjeselskap 6. desember. Det skjer formelt ved at Polydor A/S skrifter navn. Det ”nye” selskapet overtar aktiva og passiva fra Phonogram, Musikkindustri og Musikk-Distribusjon. Navnene blir avdelingsbetegnelser.

1977 – PolyGram A/S flytter plateselskap og distribusjon fra Rosenborggaten 19 til Marcus Thranesgt. 2 i september.

1978 – Første EDB anlegg: Overgang fra manuelt salg og manuell lagerstyring til data 15. februar.

1979 – Selskapet skifter navn i juni: PolyGram Records A/S.

1983 – Musikkindustri A/S nedlegges 31. desember etter 30 års grammofonplatefabrikasjon.

1988 – PolyGram Records A/S inngår distribusjonssamarbeid med BMG Oslo AS og Skandinavisk Musikk Distribusjon (senere SGA Non Stop AS) ved opprettelse av selskapet Music Service Oslo AS (MSO).

Samarbeidspartnerne eier hver 1/3 av aksjene. Selskapet overtar og driver sin virksomhet fra lokalene der PolyGram Records A/S hadde sin distribusjonsavdeling.

1992 – PolyGram Records A/S flytter til Drammensvn. 88B.

1993 – PolyGram Records A/S skifter navn til PolyGram A/S.

1994 – MCA Records åpner norsk kontor i Parkvn. 60 1. oktober.

1996 – Seagram kjøper MCA Records i mai og firmaet skifter navn til Universal Music AS 1. juli.

1998 – Seagram kjøper PolyGram A/S av Philips på høsten og endelig fusjon vedtas i desember 1998.

1999 – PolyGram A/S fusjonerer med Universal Music 1. januar.

Selskapets navn blir Universal Music AS.

2000 - Universal Music A/S går ut av MSO og blir på høsten med i et JV prosjekt med Sony Music og EMI i Norge og Sverige. Selskapets navn blir Entertainment Network Scandinavia (ENS), og blir lokalisert til Borås i Sverige.

2001 - Universal Music AS blir kjøpt opp av det franske konglomeratet Vivendi.

Internasjonalt skifter selskapet navn til Vivendi Universal.

2007 – Universal Music A/S selger ENS til SONY DADC

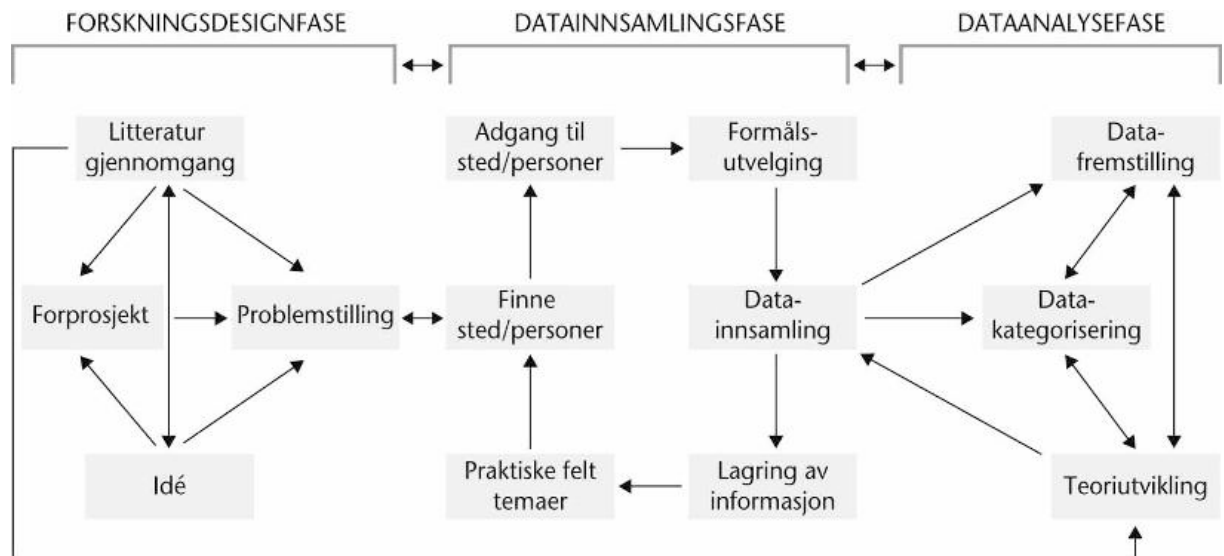
2009 - Digitalt salg får fotfeste og omsetningen økte med 67% til NOK 33,5m.

Betydelig salg av SISSEL & ODD (Strålande Jul) – 350.000 ex.

2010 – Bedriftssystemet SAP innføres globalt sammen med Uniport og ExpenSys, med virkning fra 1. januar d.å. i UK. Norden går live med systemene som territorie nr to, 1. okt. Innføringen fortsetter i øvrige territorier.

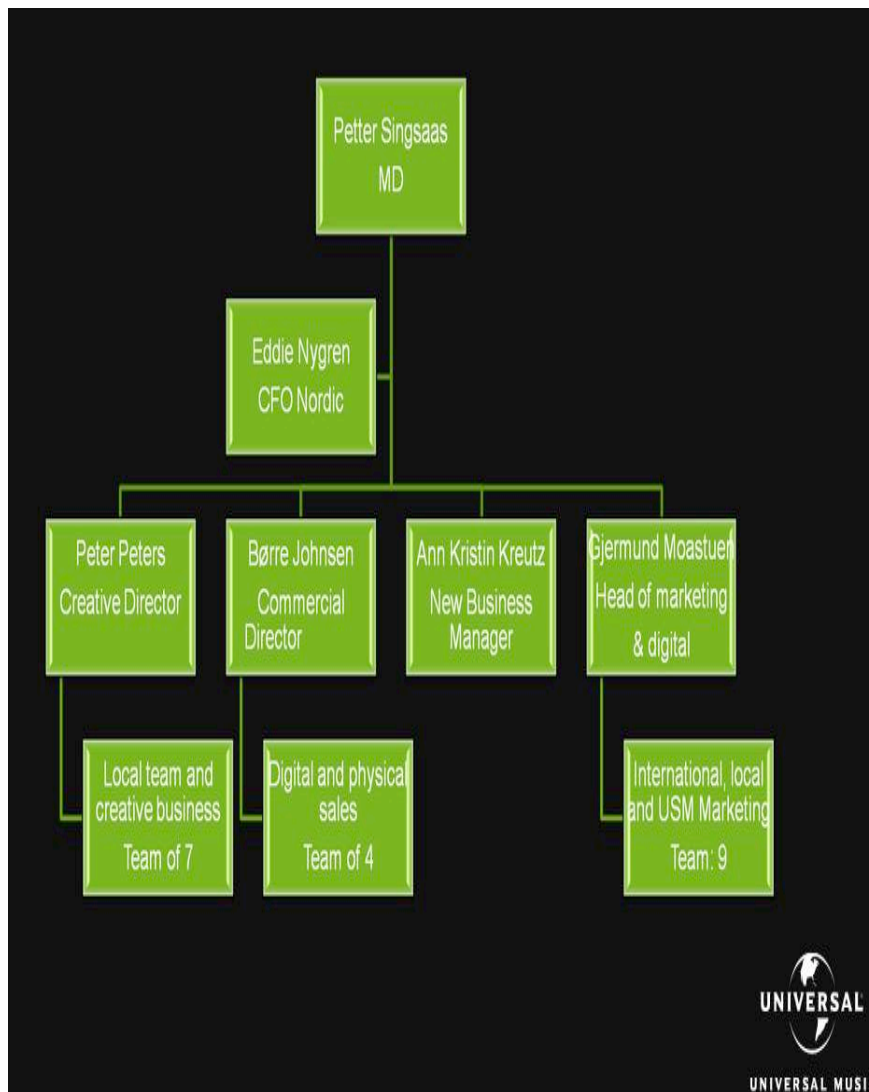
Vedlegg nummer 2

Den sirkulære kvalitative forskningsprosessen



Vedlegg nummer 3

Organisasjonskart



Vedlegg nummer 4

Intervjuguide - leder

Vi håper at ved å intervjuet deg vil vi få innblikk i hvordan du involvering dine ansatte og din oppfattelse av de ulike endringer som dere har stått ovenfor. Vi håper dette vil hjelpe oss med å svare på hvorfor det er viktig å involvere ansatte i klare endringsprosesser.

Vi vil ta opp intervjuet for transkribering, og opptaket blir slettet etter gitt sensur.

Hvis du ønsker å være anonym, kan du det.

Generell informasjon:

- Hva heter du? (anonym?)
- Hvor gammel er du?
- Hva er din stilling?

Organisasjonsendring:

Hvor lenge har du jobbet i Universal Music?

Vi vet det har vært store endringer i bransjen de siste årene. Hvordan jobbet dere før?

Beskriv hvordan disse endringene har påvirket dine oppgaver i bedriften?

Når merket du først behovet for at dere måtte endre dere (internt)?

Hvem var den første som tok initiativ til organisasjonsendringen?

- Er denne/disse personene godt synlig?

Hva har din rolle vært under organisasjonsendringen?

Hvor delaktig føler du deg, på en skala fra 1-5 (ift. endringer)?

Hva er de største utfordringene Universal Music står ovenfor internt?

- Mennesker, struktur, arbeidsoppgaver?

Når du initierer nye rutiner, hvordan reagerer de ansatte?

- hvordan håndteres det i fellesskap

Hvordan reagerer du dersom ansatte kommer med nye rutiner, ideer og forslag til nye måter å gjøre ting på?

Har du kommunisert en form for endringsvisjon?

I hvilken grad identifiserer du deg med Universal?

Har din tilknytning til Universal endret seg den siste tiden?

Hva gjør du for å skape tilknytning til Universal blant ansatte?

Hvordan tror du dine ansatte opplever deg som leder?

Tror du at dine ansatte har tillit til deg?

Føler du deg orientert med hva som skjer i de ulike avdelinger?

Har du møtt på usikkerhet eller motstand blant dine ansatte?

- håndterte du dette bra/dårlig? Evt. Tiltak på forhånd?

Har du noen gang vært usikker i forhold til egen jobb?

Hvilke midler tar dere i bruk for å kommunisere med hverandre?

- Hvordan synes du dette fungerer?

Er det noen erfaringer du vil ta med deg videre?

Vedlegg nummer 5

Intervjuguide - ansatte

Vi håper at ved å intervjuet deg vil vi få innblikk i dine synspunkter på din involvering og din oppfattelse av de ulike endringer som dere har stått ovenfor. Vi håper dette vil hjelpe oss med å svare på hvorfor det er viktig å involvere ansatte i klare endringsprosesser.

Vi vil ta opp intervjuet for transkribering, og opptaket blir slettet etter gitt sensur.

Hvis du ønsker å være anonym, kan du det.

Generell informasjon:

- Hva heter du? (anonym?)
- Hvor gammel er du?
- Hva er din stilling?

Organisasjonsendring

Hvor lenge har du jobbet i Universal Music?

Vi vet det har vært store endringer i bransjen de siste årene. Hvordan jobbet dere før?

Beskriv hvordan disse endringene har påvirket dine oppgaver i bedriften?

Når merket du først behovet for at dere måtte endre dere (internt)?

Hvem var den første som tok initiativ til organisasjonsendringen?

- Er denne/disse personene godt synlig?

Hva har din rolle vært under organisasjonsendringen?

Hvor delaktig føler du deg, på en skala fra 1-5 (ift. endringer)?

Hva er de største utfordringene Universal Music står ovenfor internt?

- Mennesker, struktur, arbeidsoppgaver?

Dersom nye rutiner implementeres – hvordan håndteres det i fellesskap?

Har det blitt implementert nye arbeidsoppgaver og rutiner i bedriften?

Har det blitt kommunisert en form for endringsvisjon?

- Målsetting? Langsiktig/kortsiktig?

I hvilken grad identifiserer du deg med Universal?

Har din tilknytning til Universal endret seg den siste tiden?

Føler du at du får nok informasjon om hva som skjer i bedriften? Dersom nei, hvorfor får du det ikke?

- Hva kan bli gjort annerledes?

Har det vært tilfeller eller situasjoner i organisasjonen som har gjort deg usikker på din jobb?

Har det vært utfordringer for deg å akseptere ledelsens valg under endringen?

Hvilke midler tar dere i bruk for å kommunisere med hverandre?

- Hvordan syns du dette fungerer?

Er det noen erfaringer du vil ta med deg videre?

Vedlegg nummer 6

Forundersøkelse

Universal Music omrokerer stadig de menneskelige ressursene for å nå bedriftens nye målsetninger. Målsetninger er det viktigste.

Det er mange endringer som skjer samtidig, så derfor kan en felles visjon bli for kompleks. Universal Music ønsker en digital tankegang og skape digital strategi.

Universal Music er avhengig av kompetanse og eksterne konsulenter. Det er ikke alltid at de har nødvendig kompetanse internt.

Universal satser på mindre fysisk salg (vet at det er et "increasing market") og satser derfor på det digitale. Han mener at Universal ikke treffer folk lenger – at de ikke når ut til målgruppen, og må derfor bryte ned organisasjonen for å nå ut til folket gjennom nye kommunikasjonskanaler. Ved hjelp av en-til-en kommunikasjon gjennom digitale medier kan de bedre tilpasse sluttbruker.

Frem til nå (organisasjonsendringen) jobbet de fleste i organisasjonen i sine egne bobler, da alle har hatt egne og trygge oppgaver. En kan si at alle har "passet" litt om sitt eget arbeid og deling av informasjon var "jævelig" dårlig.

Det er etablert en portal hvor all informasjon skal spres. Her kan folk selv gå inn å hente informasjon, når det er ønskelig. "Mail is a time killer!" Enkeltpersoner skal ikke sitte å maile ut en mail til alle for å spre oppdatering og informasjon. "Vi må bryte ned og bygge nye plattformer".

Det har kommet nye personer inn i bedriften, som oftest yngre mennesker. Dette er bra. Vi skal sikkert ha inn flere også, men det er litt usikkert. Jeg jobber med at det skal skapes forståelse for endringen.

Universal i dag skal operere som en brand managers, hvor det fremdeles finnes sterk tilknytning til dette. Vi mener at Universal fremdeles står for noe spesielt.

Organisasjonen er bygd opp i ulike avdelinger hvor ansatte er fri til å jobbe ut av huset. Vårt viktigste fokus er relasjonsbygging og menneskelig kontakt. Det er store business muligheter som har åpnet seg med markedets endringer. Artister beveger seg

ut i flere markeder, fra musikk til klær og parfymen. Det er etablert en gruppe som konkret skal jobbe med ”new business” (kom i 2006).

Tidsperspektiv for Universal:

- 1998: digitalisering begynte
- 2001: første digitale distribusjon gjennom Microsoft
- 2003: første digitale kontrakten i Norge sammen med Telenor: ekte musikk som ringetone. Da leverte vi 50 stk totalt.
- 2005: iTunes kom til Norge 3 mai.
- 2006: digitale stilling ble opprettet: ”new business” Gjermund jobbet konkret med digitalisering da han fikk stillingen. Hans arbeidsoppgave var å implementere digital inn i alle avdelinger – hvor alle skulle ønske å benytte seg av digital distribusjon.
- 2009: ny ansatt inn i ”new business”
- 2010: ny ansatt i ”new business”.

Organisasjonens inntjeningsevne påvirker hvordan de jobber innad i organisasjonen: frem til nå har det gitt muligheter for dem.

Gjennom kommunikasjon med omgivelsene vil vi klare å lese av sluttbruker (datainformasjon). Målet er å skape en katalog med løsninger som treffer kundene. Det vil iverksettes flere tiltak på samme artist gjennom en lengre periode. Vi må vise omgivelsene at vi fremdeles er sterke. Problemet er at kundene ser hva artistene gjør, men ikke Universal. ”Det er stadig søkere til Universal, og mange vil jobbe med musikk”.

Ledelsen består nå av nye mennesker med nye målsetninger. Gamle og nye ansatte blir omrokkert fysisk og strukturmessig for at vi skal klare å være foroverlent. Ansatte som tidligere har hatt lederstillinger har beveget seg nedover i organisasjonen – de så kanskje ikke behovet. Det er selvfølgelig store mentale utfordringer for enkelte ansatte, men utfordringen ligger da i å utfordre dem på nye måter. Vi må utnytte deres kompetanse og kunnskap riktig slik at de får sin egen rolle i organisasjonen.

Norge og Sverige er størst må nye digitale løsninger.

Alle må forstå hvorfor og hva vi holder på med: da må vi dele informasjon! Dette gir store muligheter for Universal Music - hvordan de skal klare å bruke nye mekanismer for å stille seg konkurransedyktige. Organisasjonen må jobbe konkret med å lese omgivelsene: sluttbruker og implementere dette inn i organisasjonen – dette er hvordan mennesker innad skal jobbe videre.

Vedlegg nummer 7

Stillingsbeskrivelser

Live Kostøl jobber som digital “key account manager”, hvor stillingen innebærer å følge opp kunder og all intern informasjon, eksempelvis nyhetskriv mellom avdelinger. Særlig jobber hun med utvikling innenfor det digitale området.

Rachel Stangel er ansvarlig for all 1-1- kommunikasjon med sluttbruker og eCrm (kundedatabase). Dette innebærer all kommunikasjon og vedlikehold av disse databasene.

Petter Singsaas er Administrerende direktør med hovedansvare for hele Universal Music Norge, med fokus på strategi, utvikling, kreativitet, personal- og ledelsesutfordringer.

Eddie Nygren er Chief Financial Officer Universal Music International Nordic Region, og er ansvarlig for all finans, administrasjon legal, HR, IT og regulatoriske forhold i Norden.

Yngve Næss jobber som artist og repertoar ansvarlig. Han signerer artister til Universal Music Norge, norske artister. Det vil si at han finner artister og signerer de han har tro på til selskapet.

Øyvind Jevne er Production Manager. Dette vil si at han er produksjonsansvarlig for distribuerte titler Universal Music har rettigheter til. Han registrerer, setter opp, og har dialog med digitale forretningspartnere.

Frank Johannsen er ansvarlig for produksjoner (tekniske produksjoner), oppsett av digitale løsninger og oppdateringer, samt forefallende arbeid med utgivelser.

Vedlegg nummer 8

Ansatt # 1.

Hva heter du?

Rakel Stanger

Ønsker du å være anonym i oppgaven?

Nei

Hvor gammel er du?

30 år gammel

Hva er din stilling i Universal Music?

ECRM og Digital Manger

Hvor lenge har du hatt den stillingen?

Jeg har hatt andre stillinger tidligere, men denne stillingen har jeg hatt i 2 år. Men, jeg har jobbet her i 5 år.

Vi har forstått at bedriften har gått gjennom store endringer de siste årene. La oss gå tilbake til 2006-2007, hvordan jobbet dere da? *1

Det som er, jeg har ikke jobbet så lenge at jeg vet hvordan ting var, men jeg kom nok inn på en tidspunkt hvor fysisk salg fortsatt var den største delen av det vi drev med – hovedfokuset av det vi drev med. Inntekstkilden var fysisk salg. Jeg fikk en liten smakebit av det, og da jobbet jeg også i salgsavdelingen.

”Endringene hadde allerede begynt å skje når jeg kom inn i bedriften”.

Merket du stort til behov for endring når du begynte? *1

Jeg visste konkret hva jeg skulle jobbe med, men jeg fikk også et inntrykk av at det kom til å bli annerledes innenfor en ganske kort tid. De var veldig åpne, og fortalte meg at de var en bedrift som var i forandring. –at det kom til å skje store endringer de neste årene, var det vel jeg fikk beskjed om.

Dersom du sammenligner deg med mennesker som har jobbet her i mange år - følte du at du hadde et ferskt perspektiv på behov for endring? *1

Jeg følte nok det på en måte, jeg var nok en av de absolutt første unge som kom inn, etter meg har det kommet ganske mange. Så, sånn sett, var jeg nok sikkert en del av starten på forandringen. Tenker jeg, som en del av det – hvor fokuset også lå på det digitale, som jeg veldig tidlig var en del av.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Disse endringene, har det påvirket deg og dine arbeidsoppgaver i dag? *1

Absolutt, fordi jeg fikk en stilling som ikke eksisterte. De har skapt nye stillinger for å ta organisasjonen videre. Og det er ikke bare her i Norge, men også internasjonalt, for å kunne ”deale” med hverdagen sånn som den har blitt.

”Fokuset, og antall folk må endre fokus”.

Visste du ikke helt hva dine konkrete arbeidsoppgaver ville dreie seg om da du begynte her? *1

Ja, det var det jo. Men det var jeg veldig inneforstått med, at det kom til å være sånn.

Har du følt at du har vært fri til å definere hvordan du skal arbeide? *1

Det har vært mye i felleskap, men jeg har også kunne ha kommet med mine meninger. Som sagt, ingen hadde hatt stillingen før meg. Sånn at man måtte ”prøve og feile litt” for å finne ut av ting. Men, jeg føler absolutt at jeg har kunnet være med å forme min stilling, som den har blitt i dag.

Merket du et behov for å endre seg når du kom inn i organisasjonen? *1 og 2

Behovet for endring visste jeg da jeg kom inn.

Er den noen i bedriften som har tatt mer initiativ til endring enn andre? *2 og 4

Ja, det er det jo. Jeg er usikker på hvordan eller hvem som begynte. Jeg tipper at mye har kommet fra Petter (direktør). ”Han har sagt i flere settinger at vi er under endring, og at det kommer til å skje forandringer”.

Gjermund (markedssjef) har vært en veldig involvert person i forandringene.

Hvor synlig er dem? *2 og 4

Petter, vet ikke helt. Han er ikke *veldig* synlig- men synlig nok på en måte. Petter har vært lik hele veien, så for meg har ikke den rollen forandret seg sånn kjempe mye. Det var jo allerede snakk om det når jeg kom.

Gjermund, har absolutt blitt mer synlig.

Hva har vært din rolle for å ta initiativ? *2

Jeg har engasjert meg i samtalen om det, og jeg har sagt hva jeg mener om det når jeg har blitt spurt, men ikke noe sånn veldig involvert i den forstand at jeg ikke sitter i en posisjon hvor jeg tar avgjørelsen. Men jeg har absolutt sagt hva jeg mener.

Med fri til å definere egen jobb og oppgaver, er det også på en måte et initiativ til endring.

Hvor delaktig føler du deg selv? *2

Dette er veldig vanskelig å svare på, fordi jeg føler ikke at jeg er i en posisjon hvor jeg tar avgjørelsen, men jeg føler meg hørt, så jeg vet ikke hva det tilsier?

Men jeg føler meg involvert, absolutt.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Hva vil du si er de største utfordringene Universal står ovenfor, blant ansatte? *2

Jeg tenker at utfordringen kan være at vi er færre enn vi var – og arbeidsmengden har absolutt blitt større. Alle har veldig mye å gjøre, og vi har kanskje fått enkelte som kan det, og andre som kan det. Dersom en er borte, så sliter vi ordentlig.

Vi har prøvd å jobbe aktivt med å lære opp hverandre, slik at vi kan være backup. Alle sammen er veldig viktige. Vi må ha mer fokus på informasjon, rett og slett. Vi jobber aktivt med å bli bedre på det. Gjermund er en veldig initiativtaker her, og prøver ovenfor oss – det kan godt hende det kommer fra mange hold – men, i og med at han er min sjef er det fra han det kommer fra.

Noen spesielle tiltak dere har tatt i bruk for å bli bedre på informasjonsdeling? *2

Møtestrukturen er litt annerledes, fra min posisjon jobber jeg på tvers av avdelinger, og det blir mer tilrettelagt for meg og en annen som gjør det da, slik at vi får informasjon, og for å strukturere arbeidet slik at det er overkommelig og mulig å jobbe sånn som vi gjør.

Er det noe som kunne blitt gjort for å lette arbeidet? *2

Jeg tenker at det hadde ikke gjort noe om vi var flere, absolutt. Men det er kanskje sånn vi lever i dag, at det kanskje ikke er mulig sånn som vi er akkurat nå. Men alle er veldig innstilt på at vi kan lære mye av hverandre og ha backup, og trå til for hverandre. Men det er jo bare til en viss grad det fungerer.

Har det blitt implementert noen nye tiltak innad i bedriften den siste tiden?

Det blir det samme som jeg har sagt før, møtestruktur og flytting på ting så det blir tilrettelagt bedre ift. ren gjennomføring av arbeid og informasjon.

Har du noen gang initiert til nye ideer eller handlinger? *2

Jeg har jo sikkert det i form av at jeg gjør en jobb som ikke eksisterte før jeg ble ansatt – så sånn sett har jeg jo gjort veldig mye ting for første gang. Så det har jeg helt sikkert gjort, både ideer i form av nye måter å gjøre ting på – jeg har jo vært i en sånn situasjon hvor jeg har måttet gjøre det, for å skape den jobben som er i dag. Jeg føler at alle mine ideer har blitt tatt godt i mot. Jeg jobber med digital marketing, og det var jo en stilling som Gjermund jobbet veldig med å få inn en person på. Jeg følte jo absolutt dette ble tatt vel imot.

Har lederne tatt initiativ til nye ideer og handlinger? *2

Jeg vet ikke jeg, tiltak? Vi har hatt fysiske omstruktureringer, som en del av hele prosessen, men det har ikke hatt innvirkning på meg, men for andre. Absolutt.

Ettersom det har kommet nye tiltak rettet til endring, er dette noe dere takler felles i organisasjonen? *2

Det går nok kanskje ikke i felleskap, men kanskje at det blir de som er involvert får jo absolutt vite om det, og får sikkert lov til å si hva de mener om det også. Men jeg har ikke egentlig vært i den situasjonen, så det vet jeg egentlig ikke så mye om.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Har det blitt kommunisert en form for endringsvisjon? *2

Neeeei.

Eventuelt en målsetning hvis man skal være litt mer konkret? *2

Egentlig ikke, sånn som jeg har opplevd det i hvert fall. Mer at vi er i en fase for endring, og det har det blitt kommunisert, som er i stor forandring – og at vi må bygge litt mens vi går. Så ingen har vel en elt klar visjon eller kan helt se for seg hvordan ting kommer til å være. Det er så mye som skjer på en gang, så derfor er det kanskje vanskelig å komme med noe så konkret.

Hva med innenfor dine arbeidsoppgaver – det digitale? *2

Ja, vi har jo konkrete mål som handle rom tall, absolutt. Jeg jobber med mye en-til-en kommunikasjon, hvor man sender ut informasjon direkte til brukere da – så der er det målsetninger i form av å samle mennesker (e-postadresser), så der har vi tall som vi skal strekke oss mot – satt i fellesskap med Petter, Gjermund og resten av bedriften.

Føler du at du har riktig kompetanse? *2

Det er nok litt prøve og feile. Jeg føler at jeg har jobbet meg opp kompetanse, men jeg hadde jo ikke det når jeg begynte. Jeg har ikke så mye utdanning, ikke så mye jeg er ferdig med. Jeg har ikke noe utdanning relatert til dette, men hadde mer jobberfaring i musikkbransjen. Det er spennende å lære mens jeg jobber. Denne bransjen er det ikke mange utdannelser du kan ta, og bli noe helt konkret til musikkbransjen, for det finnes ikke så veldig mye. De fleste her har ekstrem forskjellig kompetanse og bakgrunn. Det som kanskje sammenfavner oss mest er musikkinteressen. Det er veldig spennende.

I hvilken grad vil du si at du identifiserer deg med Universal? *2

Jeg tror faktisk jeg identifiserer meg i ganske stor grad, jeg har valgt ganske mye bort for å jobbe her. Jeg skulle egentlig begynne på politihøyskolen da jeg begynte å jobbe her. Jeg har egentlig valgt dette veldig.

Vil du si at tilknytningen din har endret seg med tiden? *2

Den har absolutt blitt sterkere, men det handler jo om i den gangen jeg fikk en stilling her som var tiltenkt fremtiden, ikke sant, da tar man jo et valg om at man vil bli allerede da. Så det har jo forandret seg, til å bli ja, absolutt mer og mer.

Føler du at du får nok informasjon om hva som skjer i bedriften? *4

Både ja og nei tenker jeg da. Noen ganger savner jeg kanskje helt konkrete beskjeder, det kan jeg savne noen ganger. Kanskje vi er såpass få at man tenker at man får vite det uansett også er det egentlig ikke sånn. Men det er ikke sånn at jeg går uviten rundt her å lur på hva som skjer, det er det ikke. Men det er sikker ting som kan gjøres enda bedre, det er det jo alltid. Men helt konkrete offisielle beskjeder kunne det vært mer av.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Hva mener du kunne blitt gjort for å bli bedre på akkurat det? *4

Det hadde ikke trengt å være mye, men kanskje rett og slett en mail i ny og nee om at ”sånn kommer det til å bli, til den tid” slik at vi kan være forberedt på at det skal skje. Det kunne vært fint.

Har det noen gang vært situasjoner eller tilfeller hvor du har vært usikker på jobben din? *3

Egentlig ikke, den er såpass sentral. Men som jente, engstelig kan jeg være innimellom, men jeg er egentlig ikke det nei.

Har du vært usikker på hva du skal gjøre i jobben din? *3

Det er sikkert det, at det er noen ting som jeg kan være usikker på – for eksempel om det er jeg som skal ta ansvar for dette eller ikke. Sånne ting kan det være, at jeg er usikker, men ikke nødvendigvis hva jeg skal gjøre?

Er du noen gang usikker på hvordan du skal forholde deg til lederen din? *3

Nei, ikke nå. Jeg er veldig fornøyd.

Har det vært noen utfordringer for deg å akseptere initiativ fra din leder? *3

Nei.

Hvilke midler tar dere i bruk for å kommunisere her i huset? *2 og 4

Det er mail, mye mail. Mail eller telefon, og vanlig møter eller prat med hverandre. Men mail er hovedkommunikasjonsmidlet. Men det tar ganske mye tid. Av og til kan vi bruke det for mye. Kan nesten sammenligne det med å sende en sms. Vi jobber med å lage en portal, hvor vi selv kan gå inn på en nettportal for å hente nødvendig informasjon. Dette er også en del av omstruktureringen. Men vi har ikke helt landet på hvordan det helt skal fungere.

Vi kommer nok til å jobbe mer med prosjektplaner enn det vi har gjort før, at vi bygger opp det som passer oss i bedriften perfekt. I og med at produktene vi jobber med er litt annerledes, er det kanskje ikke så lett å bruke noe som er generelt. Det er mye som endrer seg veldig fort, og det er derfor best å lage det selv.

Hvordan jobber dere og kommuniserer dere? *2 og 4

Min rolle er veldig på kryss og tvers, så jeg må derfor kommunisere på kryss og tvers. Så det har forandret seg stort de siste årene. Det er kanskje ikke like avdelingsbasert som det var når jeg kom da. Man ser kanskje verdien av det å dele informasjon nå bedre, det opplever i hvert fall jeg. Det er mer fokus på at vi er ett hus, og vi vil gjøre det bra utad sammen som en enhet. Sånn opplever i hvert fall jeg det da. Vi er mer sammensveisa sånn.

Er det noen erfaringer du vil ta med deg videre? *3 og 4

Nei, jeg vet ikke jeg. Det å kommunisere og dele informasjon, absolutt. Men det er ikke noe helt konkret jeg kan sette fingeren på, det er det ikke. Jeg har blitt utfordret å stå opp og snakke for hva jeg mener, det har jeg kanskje blitt litt mer utfordret på.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Kanskje jeg må si det da. Jeg har skjønt eller fått følelsen av at det jeg sier og mener blir hørt, ikke nødvendigvis at det blir som jeg ønsker, men at det er viktig å komme med innspill og da i samråd med hverandre at man kommer frem til konklusjoner.

Er det noe mer du har lyst å legge til?

Nei, jeg føler jeg har prata mer enn jeg trodde jeg ville.

Ansatt # 2

Hva heter du?

Live Kostøl

Hvor gammel er du?

Jeg er 26 år

Hva er din stilling i bedriften?

Jeg er head of digital – så jeg jobber med digital musikk og salg.

Har du noen tidligere erfaring eller utdanning innenfor det du jobber med i dag?

Ja, jeg har en bachelor i music management, men jeg ikke noen erfaring fra noe annet plateselskap. Dette var min første jobb etter endt utdanning.

Hvor lenge har du jobbet i Universal?

Jeg tror det er ca 3 år.

Hvordan har det vært med utvikling av salg de siste årene? *1

Det har jo vært store endringer på formativts, så det har vært kjempe tydelig at cd-omsetningen har gått ned, mens digital omsetning har gått opp. Så har jo streaming oppstått underveis, som en ny tjeneste som er i ganske stor økning. Vi ser at det fortsatt er mulig med inntjening på CD, men da virker det som om det funker bedre når det er snakk om store kampanjer på ulike artister og kjeder, eksempel matvarebutikker. Så sånn sett har det jo endret seg, og det endrer seg hele tiden.

Har endringen påvirket hvordan dere jobber i dag? *1

Altså, for meg, jeg begynte jo på en tid hvor det digitale salget var i vekst, men jeg begynte å jobbe kanskje med 50 % fysisk salg og 50 % med digitalt salg, eller kanskje til og med 60 % fysisk, men så har det jo gått veldig gradvis over de siste tre årene. Det har blitt mer og mer tiden mot det digitale. Så nå er det kanskje 90 % med digital og 10 % med fysisk salg. For min del har jeg jo sett at man bruker mer tid på det digitale.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Har endringer gjort at du arbeider annerledes i dag? *1

Det er to forskjellige måter å jobbe på siden jeg jobber teknisk. Men jeg begynte jo allerede med den biten på digital, men det er jo bare det at jeg bruker mer og mer tid på det.

Når vi du si at du innså behov for endring? *1

Det så jeg med en gang jeg kom inn. Jeg tror det kanskje har vært, når jeg begynte var det kanskje litt delt, at det var en del som var veldig innovative og klare for nye ting, men en del ville også holde fast ved det gamle, og ville ikke ha helt troen på det nye. Nå ser jeg stor forskjell på kanskje noen av de eldre da, som har mer tilpasset seg og begynt å snakke digitalt språk, og lære seg det å jobbe med det. De ser på det som en naturlig del istedenfor noe rart som de ikke vet hva de skal drive med.

Vil du si at du ble ansatt for å gjøre/være med på endring? *1 og 2

Stillingen min var her fra før, men i utgangspunktet, så tror jeg den i gamle dager var salgskordinator, så ble det digital- og salgskordinator. Også, på en måte, har det gått mer og mer digitalt. Gjermund har nå blitt marketing manager og jeg har på en måte tatt over for han i den digitale rollen. Men en ting jeg kan si som endrer seg, digital og fysisk er ikke så stor forskjell på hvordan du tenke, men det vi tenker nå som streaming er den største inntektskilden vår digitalt, og der er det en annen måte å jobbe på, for man kan se en mye lengre kurve og du trenger ikke å jobbe realise på den måten man er vant til, med et moment på realise dato, men at det momentet kan komme etter hvert gjennom spillelister og du kan dra inn i gamle back-kataloger å få liv i dem. Det er en annen måte å bruke musikk på. Jeg tror ikke vi er noen verdensmestre på å knekke den koden om hvordan man skal gjøre det best mulig, men vi prøver hele tiden å følge med å prøve nye ting.

Er det noen her i bedriften du ser som tydelig initiativtakere til endring? *2 og 4

Det har vært Gjermund hele veien, han har vært veldig på barrikadene for endring.

Er han like synelig nå, som da han begynte å ta initiativ? *2 og 4

Gjermund har vært synlig hele tiden, det går ikke an å gjemme han, men han har jo blitt eller fått en ny stilling som markedssjef, så det er jo et tegn på at han har blitt lagt merke til, og at han skal få en rolle hvor han kan ta mer initiativ og styre mer.

Hvordan har din rolle vært i endringen? *2

Jeg har tatt over for Gjermund og det han jobbet med tidligere. For meg har det vært en veldig ”smud” overgang, for jeg har jobbet sammen med Gjermund helt siden jeg begynte og har på en måte blitt mer og mer involvert i det han driver med.

Vil du si at du har vært veldig delaktig i endringsprosessen? *2

Jeg vet ikke helt hvordan jeg skal svare på dette her. Jeg vil si at jeg tar veldig mye initiativ til mindre, eller på en mindre skala, til type enkelte kampanjer eller realeser, eller type ting som jeg mener vi burde gjøre med den og den artisten, men Gjermund er den som tar initiativ på en større skala over større prosesser og setter i gang større ting da.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Hva vil du si er Universal sin største utfordring for dere ansatte å jobbe med nå?

*2

Jeg tror egentlig at kommunikasjonen er ganske grei, men jeg tror det som er kanskje, vet ikke helt hvordan jeg skal forklare dette da, akkurat nå er vi ganske få personer med ganske forskjellige arbeidsoppgaver, for nå dekker vi over ganske mange ting. Både fysisk salg, download og streaming og så har man alle funksjonene som alltid må være der med promo og alt det. Vi laget alt innhouse i forhold til lydreklamer og bannere og alt sann. Så jeg tror kanskje akkurat nå så har vi så mange arbeidsoppgaver, og jeg tror en utfordring kan være å ha backup funksjoner. Hvis en person er syk, er det fare for at den personen kunne gjøre den ene tingen.

Er det noe du kunne sett for deg som ville hjulpet disse utfordringene? *2 og 3

Jeg tror det kommer til å skje av seg selv. I følge min bachelor oppgave skulle jo CD'ene vært død for lenge siden, jeg tror at når den blir det, så forsvinner jo en god del jobb automatisk. Da vil vi ha flere ressurser til å jobbe mot det nye. Akkurat nå er arbeidsoppgavene veldig sprikende.

Ut i fra hvordan dere jobber – hva vil du si at dere kan gjøre for å dele informasjon? *2, 3 og 4

Jeg tror ikke vi jobber, eller vi jobber ikke så mye hver for oss, vi jobber egentlig ganske ofte sammen, men kompetansen på hver enkel ting er ganske spredt. Man burde kanskje ta den ekstra dagen til å lære opp en backup til å kunne de systemene man bruker eller det man gjør. Men så har man alle de som ikke kan ta seg tid til å lære opp en backup person. Så det er kanskje noe som vi burde ha gjort. Jeg mener, hvis noen blir truffet av en buss så kan vi ikke stoppe sjappa for det. Så ta sparer vi jo tid i enden på at en annen kan det.

Det kan godt hende det vil gange hvordan vi jobber hver dag også, dersom flere har kunnskap om hvordan andre jobber.

Har du noen gang initiert en ny ide eller tiltak for organisasjonen? *2

Nei.

Hvordan håndterer organisasjonen nye initiativer? *2

At Gjermund flyttet kontor var det felles forståelse for, for da sitter han nærmere oss som han jobber tett med. Så det var en naturlig del, eller så tror jeg det har vært mye ”førstemann til mølla” ift. kontorer.

Hvis man ser bort fra selve omrokering, men hva med kultur og samhold? *2, 3 og 4

Jeg tror kanskje det er litt, jeg vet ikke om det går på alder, eller hva det går på. Men jeg føler at de fleste som er i in-pop avdelingen og i min aldersgruppe føler jeg har vært veldig positive til endringen og egentlig prøvd å hjelpe hverandre gjennom, men så føler jeg kanskje det er noen ”gamle grinebitre” som bare sitter på gjerdet og ikke vil være med. Det har kanskje noe med at man har jobbet her lenge og det er vanskelig å lære nye triks.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Dere har felles forståelse for nødvendigheten for endringsbehovet? *2

Ja, det føler jeg det er.

Har det blitt kommunisert en form for endringsvisjon? Eventuelt et mål? *2

Nei.

Hva med spesielt rettet i den avdelingen du jobber mot? *2

Nei.

Jeg har ikke fått noe beskjed om noe som helst. Jeg regner med at mest mulig penger er bra, og det er det jeg går etter (ler).

**Tror du en kommuniserbar visjon hadde hatt innvirkning på hverdagen din? *2
og 4**

(Tenker) Jeg vet ikke, jeg er usikker.

Kanskje, men jeg tror det er, på en måte at en visjon som er altomfattende kan være vanskelig å forholde seg til, på daglig basis. Hvis visjon er et tall kan du dele det på 12, så vet du hva du må gjøre hver måned, men og det har vi jo for så vidt da vi har et budsjett, så sånn sett så har man jo det å strekke seg mot. Men når du sier visjon, tenker jeg mer altomfattende og at vi skal være det beste på det og det.. det er det jeg tenker da, og det har vi ikke fått kommunisert. Det kan være litt sånn flytende, at man ikke tenker på hver dag at, visjon til dette selskapet er det og det. Hvor det er noe man tenker på, at det er hva man skal gjøre på jobb er det og det.

Er det noe ledere har initiert for å ”vise vei” eller motivere? *2 og 4

Nei.

Jeg tror at det vi på en måte prøver å gjøre er å holde hodet over vannet og ikke irritere hovedkontoret for mye, og nå eller helst gå overbudsjett (ler). Det er nok det vi prøver å satse på akkurat nå. Men nå er det jo en del omstilling på gang akkurat nå og folk må bare prøve å finne de nye rollene sine før man kanskje kan prøve å begynne å produsere mere sånne ting.

I hvilken grad vil du si at du identifiserer deg med Universal? *2

Altså, jeg tror alle som jobber i Universal har en sterk tilknytning til selskapet for vi har et ganske godt miljø, og er ganske mye sammen. Så jeg tror vi har en sterk tilknytning til hverandre og til jobben og til å gjøre en god jobb, slik at dette skal gå bra, men på en måte som ”Universal som selskap” er ikke sånn ”jeg presenterer meg ikke som; hei, jeg heter Live og jeg jobber i universal”.

Føler du at det som skjer med Universal har en personlig innvirkning på deg? *2

Altså, det er jo klart det har innvirkning på meg fordi det er jo jobben min. Det har innvirkning på at hvis jeg, eller universal går under så må jeg finne meg en jobb. Det har innvirkning på at jeg trives her og at jeg har lyst å jobbe her, men Universal som varemerket – altså vi kunne hett ”Gunnars bildekk” og det hadde vært det samme liksom.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Føler du at du får nok informasjon om hva som skjer her på huset? *4

Nei.

Hva mener du kunne gjort annerledes? *4

Jeg mener at når folk ansettes og sies opp, så bør ikke jungeltelegrafene gå før den offisielle meldingen. Og det synes jeg det har vært dårlig rutiner på her. Jungeltelegrafene har gjerne fått løpe fritt i to, tre uker før det har kommet en offisiell beskjed på det – i en del tilfeller det nå har skjedd. Så sånne ting, og det synes jeg kanskje er litt dårlig håndtert. Den beskjeden burde kommet med en gang, så det ikke er noe å lure på.

Hva med deling av informasjon – hvordan det påvirker arbeidsoppgaver og prosjekter? *2 og 4

Den er bra. Sånn sett – det er ikke det at det er så dårlig kommunikasjon her, men jeg føler på at de litt vanskelig tingene, litt sånn at ”nå har han fått sparken, type ting” så klarer man ikke å vite hva man skal si. Så virker det som om det bare har blitt feid til side i håp om at folk bare finner ut av det på egen hånd. Kunne man kanskje skrevet den kjipe mailen eller noe sånt.

Påvirker det du sier nå hverdagen din? *3

Jeg synes det ikke er noe veldig proff måte å håndtere sånne ting på da, og jeg synes jo det er, at spekulering og snakking på en arbeidsplass burde minimeres – og det hadde kanskje vært en måte å unngå det på.

Har du noen gang følt deg usikker på din egen jobb, eller rolle? *3

Nei, egentlig ikke.

Har det noen gang vært vanskelig å akseptere ulike ideer eller initiativ fra ledelsen som har blitt iverksatt? *3

Nei, egentlig så synes jeg – etter at jeg begynte at de endringene som har skjedd har vært positive. Så jeg har egentlig vært enig i de beslutningene ledelsen har tatt.

Hva slags midler tar dere i bruk for å kommuniserer ved ulike initiativ? *4

Det går stort sett på mail eller på telefon – og vi av og til har allmøter. Hvis det er store ting det er snakk om har vi møter med alle sammen. Jeg mener det fungerer greit. Jeg synes det meste fungerer bra, bortsett fra, som jeg sa, ved ny ansettelser og når folk får sparken.

Hvilke erfaringer ville du tatt med deg videre? *4

Ja, (tenker) jeg vet ikke. Det er jo selvfølgelig det jeg har sagt, også.. Ja, nei jeg vet ikke jeg. Jeg er glad jeg ikke er Petter (ler).

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Er det noe annet du har lyst å legge til?

Jeg trives og jeg tror det er lett å sette fingerer på hva man burde ha gjort. Men det er lettere å være etterpå snar. Så det er ikke sånn at jeg synes noen er dum, fordi jeg mener ting burde vært kommunisert annerledes.

Etter spørsmål:

Hvorfor tror du Gjermund har blitt omroket? *2 og 4

Han har jobbet nærmere med marketing, så han har hatt litt kompetanse på det – og vært nær det. Så tror jeg også at hans sterke innspill har vært en stor betydning. Jeg skjønnte at han kom til å få den jobben før han fikk den. Jeg mener, hvis det skulle blitt rekruttert internt så var han på en måte den som var den naturlige kandidaten.

Hvor mange nye har kommet inn den siste tiden? *2 og 4

Det har vært en del utskiftninger siden jeg begynte, når jeg begynte var jeg yngst og nå er det en helt annen demografi enn det var for 5-6 år siden. Jeg tror det er kjempe bra. Vi har liksom fått inn 8 stykker under 30 år, som har kommet inn – og det er bra. Jeg mener det er kjempe viktig å ha folk som kan mye og har masse erfaring, men nå har vi fått en kombinasjon.

Det er første gang vi har en kvinne i ledergruppen (smiler), så det er jo bra.

Jeg håper det kommer flere inn etter hvert.

Ansatt # 3

Hva heter du?

Frank Johannsen.

Hvor gammel er du?

Jeg er 43 år.

Hva er din stilling i Universal?

Produktsjef, jeg liker egentlig ikke det ordet, men på lokal avdelingen.

Hvor lenge har du jobbet i Universal Music?

1989, så snart 25 år.

Vi vet at det har vært store endringer den siste tiden. Hvordan arbeidet dere før? *1 og 3

Det var jo ikke så mange som jobbet med digitale produkter da. Det var veldig få egentlig. Det har vært mye usikkerhet blant de som ikke har vært med inn i

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

digitaliseringen, da dette er et område det ikke er så mange som kan mye om. Det var ikke mange som skjønnte det helt i starten. Det var egentlig litt skremmende. Før kom folk på jobben og gjorde det de skulle, men med digitaliseringen var det veldig mye ekstra i tillegg til det fysiske.

Hvordan har endringen påvirket hvordan dere jobber i dag? *1

Ikke voldsomt mye ekstra jobb.

Det som har blitt påvirket mest er markedsføringen, og hvordan man skal gjøre det i dag. Digitaliseringen må markedsføres på en helt annen måte. Det er kortere vei til sluttbruker.

Mest påvirket er hvordan vi skal gjøre markedsføringen i dag. Digitalisering må markedsføres på en helt annen måte. En kortere vei til bruker. Tv-kampanjer var mer vanlig før i tiden. De siste to årene har det vært en prioritering å jobbe med dette her.

Hvordan har endringer påvirket hvordan dere kommuniserer her på huset? *1

Det er enklere å kommunisere nå en før. Ja klart det har det, informasjonsflyten er jo helt sinnssyk. Kan faktisk bli for mye av det og - for mye informasjon.

Det har blitt en informasjonsflyt på en helt annen måte, mer strukturert over det, men man må tenke på hva man sender ut av mail. Det kan være opp til 30 mail, blir som sms nesten.

Er det enkelte som har tatt initiativ til organisasjonsendringen? *4

Har dere snakket med Gjermund? Han har den stillingen som skal handle om den "nye digitale hverdagen." Han har hatt veldig fokus på det. Det skal han jo også, for det er jobben hans. Jeg har også hatt veldig fokus på det, for det er jo det vi skal leve av.

Har Gjermund blitt mer synelig ettersom endringen har blitt initiert? *1, 2 og 4

Ja, mer synlig, da det har blitt forståelse for det. Før var inntektene lite på det digitale, men nå er det en av de viktigste inntektene. Mange av den eldre garden synes kanskje det har vært litt skremmende.

Hva har vært din rolle under endringene? *2 og 4

Min rolle har vært å forstå alle de tekniske bitene av hvordan du skal få ut ting digitalt, og alle systemene som brukes for å få ut produktet digitalt. Jeg må gjøre ting, orker ikke snakke om ting. Jeg er en 'doer' og gjør masse.

Hvor delaktig anser du deg i endringene? *2 og 4

I høy grad delaktig.

Hva mener du er den største utfordringen på huset? *2

Det er å ha folk på en høyere teknisk standard, for å bli mer selvdrevne. Ekstern hjelp koster penger, det er dyrt. Hvis man lager ting selv så slipper man den utgiften.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Ingen kunne gjort min rolle om jeg ble syk. Det jeg holder på med er å få produktene ut. De tingene jeg kan, er ikke normale ting å kunne i platebransjen, og jeg mener ikke at alle burde kunne det. Men til en viss grad burde man alltid ha en backup, ellers blir det kun han som kan det.

Det burde bli bedre friflyt, og å kunne forstå det alle de andre gjør. Kunne litt om hverandres oppgaver så man kan stille opp for hverandre.

Har det blitt implementert nye ideer, holdninger eller rutiner den siste tiden? *2

Vi har blitt bedre på å gjøre ting selv, enn ved å hente ekstern hjelp. Vi hjelper artister med å sette opp nettsider å få det ut. Vi jobber med Facebook og Twitter. Live og Rakel er veldig flinke på det de gjør.

Dersom nye rutiner implementeres – hvordan håndteres det i fellesskap? *2

Vi avtaler i møter hva man kan gjøre, og det er felles forståelse om at ting skal gjøres, men det er ikke alle som forstår *egentlig hva* som gjøres. Alt må jo være riktig. De på huset burde vite hvor lang tid det faktisk tar å klippe en plate.

Føler du at du blir hørt, blant andre ansatte og ledelsen? *2

Ja, fra alle. Aldri vært problem – det har ikke vært noen spørsmål. Vi får det vi vil ha.

Føler du at du har riktig kompetanse? *2

Ja, mer og mer. Jeg gleder meg som en hund til hva som skjer.

Har det blitt kommunisert en form for endringsvisjon? *4

Nei, ikke sånn generelt på huset. Men vi skal jo være døds aggressive, og aldri legge oss på siden. Det er derfor vi har vært gigant og er gigant.

Har dette blitt kommunisert fra ledelsen? *2 og 4

Det har blitt kommunisert fra ledelsen. Det er ledelsen som alltid har sagt det, ”kjør full pupp selv om det er nedgang”. Det er mange som legger seg på siden, men vi har bra muskler med penger, som gjør at vi kan kjøre på. Det er de som kjører hardt som vinner i nedgangsperioder.

I hvilken grad vil du si at du identifiserer deg med Universal? *2 og 4

Jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag. Jeg har aldri gruet meg til å gå på jobb, så den er sterk.

Har din tilknytting til Universal endret seg den siste tiden? *2 og 4

Den har blitt sterkere, særlig nå som de går over til digitalt og at en kan gjøre ting selv – da blir det enda morsommere. Det er lettere å gjøre ting teknisk nå, men vi burde kunne ha en kompetanseheving. Derfor burde alle lære seg mer av det tekniske.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Føler du at du får nok informasjon om hva som skjer i bedriften? *2 og 4

Nei, nå er vi på et svakere punkt. Men, for den jobben jeg skal gjøre så har jeg infoen jeg trenger.

Har du noen gang vært usikker på egen jobb eller arbeidsoppgaver? *3

Jeg har aldri vært usikker på å miste jobben, men det er alltid ekkelt med skrellinger, men ikke konkret for min egen jobb. Det blir jo en rar retning hvis de skal fjerne de som kan noe om digitalt.

Jeg har vært usikker på om hva mitt ansvar har vært, hva mitt ansvarsområdet er. Jeg har jo ingen fast arbeidsinstruks. Men ikke usikker nå. Jeg er fri til å definere min rolle innenfor der jeg er best, og det gjør jeg.

Har det vært utfordringer for deg å akseptere ledelsens valg under endringen? *3

Ja, de gangene man vet at noen må gå. Den perioden man ikke vet hvem, og om det er en selv, og det er guffent. Men jeg har aldri ment at ledelsen har gjort noe som har vært klin gærent. De gjør jobben sin og ta de riktige valgene.

Hvilke midler tar dere i bruk for å kommunisere med hverandre? Og synes du det fungerer? *2

Vi har noen felles møter, men viktige ting blir tatt face-to-face og det er bra.

Men om en må gå, så går praten i gangene. Jeg er ikke glad i den måten. Rykter er ikke bra, og at den som det gjelder ikke vet men alle andre vet. Det mennesket må få beskjed først. Det er ikke bra.

Sist gang så visste ikke den som burde vite noe, mens de andre pratet om det i gangene.

Er det noen erfaringer du vil ta med deg videre? *2 og 4

Jeg skjønner ikke helt strukturen lengre, skjønner for eksempel ikke Peter Peters stilling. Hva er nytt, hvorfor sitter han der? Jeg skjønner ikke helt. Hva er målet med dette her? Hva er tanken med at det er gjort? Jeg ønsker å vite mer om hva som er strukturen og målet med dette. Det er gjort, så det må være en tanke og et mål bak det hele. Det hadde vært fint å kunne fått denne informasjonen, det er jo helt klart. Det synes jeg de burde gjort, det er jo sikkert et svar, skulle bare visst det klarere. Det er kun mangel på informasjon, og kun det.

Hvilke tiltak mener du hadde hjulpet? *4

De burde tatt inn de avdelingene det handler om inn på et informasjonsmøte, for sånn informasjon er ikke farlig. Jeg er jo usikker på hvem som er min sjef etter omstruktureringer.

Noe annet du vil tillegge?

Det har jo blitt mye mer å gjøre, og det er moro.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Har du noen gang vært redd for at det ikke skal være et Universal? *3

For 3 år siden var jeg i tvil, selv om jeg har alltid hatt tanken på at det skal gå bra.

Men det er folk som er negative til endringen, men de vil jeg ikke gi navn på. Det er noen som synes det er frustrerende og ikke klare å henge med og å skjønne hva som skjer. Det blir jo mye frustrasjon i forhold til å miste makt og status og redsel for ikke å klare de riktige arbeidsoppgavene.

Er det noen spesielle tiltak du ser ville hjelpe? *3 og 4

Vi er avhengig av folk som er villig, yngre og kan teknologi. Vi burde kjøpe kurs på teknologi.

Ansatt # 4

Hva heter du?

Øivind Jevne

Hvor gammel er du?

Jeg er 26 år gammel

Hva er din stilling i Universal?

Jeg er noen som heter Production Manager, jeg er produksjonsansvarlig for distribuerte titler. Så jeg registrerer og setter opp, og har en dialog med særlig digitale forretningspartnere

Hvor lenge har du jobbet i Universal Music?

Siden september. Altså jeg begynte jo først her som trainee i egentlig i et annet selskap som heter Big Box, som egentlig var litt sånn in-house her da. Jeg begynte der som trainee i september, i 2009- må det bli. Så ble jeg ansatt her i juli, nå sist år, innenfor Universal Music.

Vi vet det har vært store endringer i bransjen de siste årene. Når merket du et behov for endring? *1

Jeg kom jo inn på et tidspunkt da det var veldig mye sånn endringer som lå å ulma i på ”grasrota”, for å si det sånn da. For det var akkurat da, på en måte, markedet begynte å bli såpass forandret og tiden var innenfor en endring. Men den endringen har på en måte kanskje, sånn som jeg har sett det, gått litt trinnvis i flere trinn. Men jeg har jo, det har jo vært en form for endring hele tiden, fra første gang jeg kom hit. Det vil jeg si.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Hvem mener du tok initiativ til organisasjonsendringen? *1 og 4

(tenker) Nei, altså det kom jo ifra ledernivået også, må man jo på en måte litt innrette oss etter det de sier da.

Har ledelsens rolle blitt mer tydelig etter endring? *1 og 4

Ja, nå har jo jeg kommet inn på et tidspunkt da det var på en måte endring inne i bilde, så jeg kan ikke si at før - eller si hvordan det var før jeg kom inn. Men det er jo klart det at i en sånn endringsprosess, så er jo ledelsen veldig viktig- på den måten at det er derifra det kommer. Det er de som bestemmer åssen endringsretning man skal gå i, for å si det sånn. Så, jeg synes at ledelsen har vært veldig tydelig i den prosessen - hele veien.

Hva har din rolle vært under organisasjonsendringen? *1 og 4

Eh, jeg har jo ikke hatt noe spesiell rolle sånn sett. Jeg har jo på en måte, akkurat det spesifikt det jeg jobber med er jo datasystemer som jeg lærte meg veldig fort. Så jeg fortsatte jo å gjøre det jeg kunne fra før da, det var ikke sånn voldsomt forandring for min del.

Vil du si at du fikk beskjed om hva du burde gjøre, ettersom dere måtte endre dere? Har du en rolle hvor du er fri til å definere egne rammer for oppgavene dine? *1 og 4

Altså jeg så kanskje et lite behov for å lære meg de tingene når jeg først var trainee her da, å lære meg opp- å ta initiativet til å lære en del ting som jeg skjønnte det kunne bli behov for etter hvert. Sånn som jeg da kunne komme meg inn på den måten – for det var aldri gitt at jeg skulle få en fast jobb her egentlig.

Hva er de største utfordringene Universal Music står ovenfor internt? *2

Nei, det må jo være med å kunne henge med i utviklingen i markedet i generelt kanskje.

Hvordan påvirker det hvordan dere jobber i huset? *2

Nei, altså det setter jo krav til oss på en måte- særlig med kreativitet. Før var det jo veldig sånn enkelt, du lagde og utarbeidet promo planer, så kjørte du på det. Så var det liksom ferdig, men nå er det mye mer digital marketing og der er mulighetene veldig store og du må alltid gjøre det interessant hver gang. Det er jo kanskje litt forskjell sånn sett.

Hvordan jobber dere sammen i huset? *2

Vi jobber på tvers av avdelinger, og jeg føler at det alltid har vært sånn at avdelinger har jobbet på kryss av hverandre da, særlig salg. De er veldig engasjerte i alt vi gjør - og samme er jo promo også. Så det er ikke noe sånn veldig delt organisasjonsmessig.

Det har kanskje blitt enda mer sammensluttet nå i det siste faktisk, for nå har jo distribusjonsavdelingen (norskavdelingen) særlig, de har blitt mer slått sammen. Så vi ser viktigheten bak det nå tydeliggjøre, og jobber kanskje enda mer tettere sammen etter hvert nå kanskje. Det går jo i små steg det også på en måte.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Har det blitt kommunisert en form for endringsvisjon? *2

Nei, ikke en sånn type skrevet ned formell visjon. Men det er klart det at du får jo inntrykk av hva ledelsen ønsker med forandringene da. Det er kanskje på tide å effektivisere litt, og samarbeide mer da – i hvert fall sånn med tanke på å kommunisere på tvers av avdelingene.

Tror du en endringsvisjon hadde gjort arbeidet ”lettere”? *2

På en måte, kanskje ikke helt. Fordi det er jo så (tenker), hvordan skal jeg svare på dette her (ler). Det er jo generelt, som jeg har fått inntrykk av da, i Universal, så er det ikke noe overordnet visjon eller målsetning i det hele tatt kanskje. Det er jo litt sånn mye som skjer på en gang, at det kan være vanskelig å finne en riktig. Ja, det vil jeg si (ler).

Har du initiert til handling eller nye rutiner? Hvordan blir det mottatt? *2 og 3

Ikke sånn veldig høyt opp på ledelsesnivå, da er det kun sånn mer sånn på avdelingsnivå. Her er det veldig åpent for det, og det er samme hvem som kommer med innspillet. Det er ikke sånn at avdelingssjefen som alltid skal komme med forslag. Så der blir man tatt godt i mot. Og så fort vi har behov, for eksempel dataprogrammer eller hva det er, så går det veldig greit igjennom da. Som regel. Så det er veldig bra.

Føler du at du sitter med riktig kompetanse i dag? *4

Ja, men blir jo aldri utlært, men det er ikke noe jeg føler mangel på for å utføre oppgavene mine i dag. Egentlig ikke, jeg kan ikke si det.

I hvilken grad vil du si at du identifiserer deg med Universal? *2 og 4

Nei, altså det er jo en stor del av livet mitt (ler). Men, tja, identifiserer meg? Det er jo en typisk jobb der du er veldig mye på jobb, uten att du alltid er sånn veldig mye på jobb da. Du møter jo alltid kollegaer på fritiden og kveldstid, så det blir et veldig godt samhold, det blir det.

Har din tilknytting til Universal endret seg den siste tiden? *2

Nei, ikke egentlig. Det har alltid vært sånn, veldig sterkt samhold. Så jeg vil ikke si at det har forandret seg, selv om det har vært noen endringsprosesser sånn sett.

Føler du at du får nok informasjon om hva som skjer i bedriften? Dersom nei, hvorfor får du det ikke? *4

Ikke alltid, kanskje. Sånn i fra toppledelsen så er det jo, selvfølgelig så må jo de på en måte ha sine strategier - og de kan jo ikke begynne å prate om alt hva de tenker, men så fort det skjer noe så bruker vi jo å få beskjed om det. Kanskje ikke direkte fra ledelsen, men at de ansatte kommuniserer seg imellom. Men,

Har du tillit til ledelsen, og de avgjørelser som blir tatt? *2 og 4

Ja, det har jeg.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Ja, altså, det er kanskje noe som kunne blitt kommunisert litt sånn klarere da. At på en måte at, om hvorfor alt skal skje sånn og sånn på en måte. Selvfølgelig vet jeg jo at det ligger en plan bak det, men den er jo kanskje ikke alltid noe vi skal vite heller da.

Har det vært tilfeller eller situasjoner i organisasjonen som har gjort deg usikker på din jobb? *3

Nei, egentlig ikke. Sånn som jeg jobber, så er det såpass få som jobber med det, så det vil alltid være et behov. Så nei, egentlig ikke.

Har det vært utfordringer for deg å akseptere ledelsens valg under endringen?

*3

Det er jo selvfølgelig valg som blir tatt i blant som du kanskje er litt uenig i, om det er nedbemanning eller hva som helst, men alls, du kan jo være uenig – og det skjer i alle bedrifter, du er jo aldri helt 100 % enig i alle meninger og det som florerer rundt her. Så litt uenig i noe, men ikke store konflikter (ler).

Hvilke midler tar dere i bruk for å kommunisere med hverandre? *2 og 4

Hvis det kommer noen store beskjeder, fra ledelsen, så går det som regel ut på mail fra ledelsen. Hvis ikke er det mye, vi er jo en sosial gjeng som prater mye med hverandre, på ”rykehjrnet” for å si det sånn. Også har vi jo ofte avdelingsmøter, særlig hvis kanskje sjefen har sagt noe, og avdelingslederne tar det videre til ansatt nivå.

Er det noen erfaringer du vil ta med deg videre? *3

(tenker), nei, egentlig ikke. Det har kanskje vært, skulle vært litt klarere beskjeder fra ledelsen. Men jeg syns det har gått ganske greit. Men nå har ikke jeg vært her fr endringen startet. Så det blir veldig vanskelig å si hvordan det var før, og nå, ikke sant?

Det å dele informasjon og være sammen om det. Deling av informasjon synes jeg er viktig.

Noe du vil legge til?

Nei.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Leder # 1

Hva heter du?

Eddie Nygren

Hvor gammel er du?

53 år.

Hva er din stilling i Universal?

CFO for Universal Music Group International Nordic Region, så ikke bare Norge.

Hvor lenge har du jobbet i Universal?

Jeg har jobbet i firma i snart 20 år.

Vi vet det har vært store endringer gjennom årene for Universal, og vi ønsker å se hvordan digitaliseringen har påvirket ansatte fra 2005 og frem til nå. Kan du fortelle hvordan dere jobbet før digitaliseringen påvirket ansattes arbeidsoppgaver? *1

Digitaliseringen har ikke helt tatt overhånd enda, vi er jo kun i begynnelsen av den enda. Arbeidsoppgavene var – og de har vi fortsatt, for den endringen vi ser nå betyr ikke at de andre har forsvunnet – det betyr bare at det har kommet nye oppgaver inn, som de samme folka, som har i utgangspunktet jobbet på den gamle måte, både må jobbe på den gamle og nye måten. Det er dette som er problemet, eller utfordringen.

”Hvordan skal vi få til dette?”

Spesielt i et firma som Universal som har masse ansatte som har 10-20-30 års erfaring med selskapet. Før hadde vi veldig liten turnover av ansatte, som gjorde at vi hadde en del som var oppe i årene og som jobbet på den tradisjonelle metodikk måten som var utviklet innefor musikkindustrien.

Jeg kan ikke begynne å gå inn på hvordan folk jobbet på den tiden, da må man snakke med dem, men det er klart at det var analogt på den måten at det var en forhåndsdefinert vei til markedet.

Hvordan var det med deling av informasjon på den tiden? *1 og 4

Det var mye mer siloer i organisasjonen enn det er i dag, og det var mye mindre løpende kommunikasjon. Vi hadde jo ikke noe digitalt kommunikasjon da alt var analogt. Alt gikk i form av papirer og møter, og var derfor mer eksponert for - eller det er lettere å drive ”god ledelse” basert på informasjonsflyt i dag enn tidligere, kan du si.

”Det er enklere å drive god ledelse i dag”

Tidligere var det rutiner på hvordan ting skulle gjøres, og sånn var det. Det var på mange måter et mer beskyttet løp kan man jo si. Man visste hva man skulle gjøre, og

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

gikk det bra så gikk det bra. Gikk det ikke bra, så var det ingen som kritiserte han fordi han har fulgt boken.

Hvordan er det å jobbe i dag? Hvordan har teknologi forandret din rolle? *1

Min rolle er ikke helt representativt for de endringene vi har gått igjennom, for det som skjer i organisasjonen. Når man jobber innenfor finans, økonomi og administrasjon er det gjerne litt mer tradisjonelt. På en måte er det mer vedlikeholdsfunksjoner, selv om det er dynamikk i det også.

Vi er et av få selskaper i verden, eller bransjer som nå bare har digital aktiva. Hvor vi er, hva vi gjør – det er ikke noen grenser i verden vår lenger. Det er mye som er enklere og renere, sånn rent administrativt og miljømessig for den saks skyld. Det er også mye som er vanskeligere, for du vet ikke hvilken retning ting tar. Du er mye mer eksponert for piratvirksomhet, som er en stor trussel mot industrien. Så du er eksponert for hendelser som du ikke helt har kontroll på, du vet ikke hvor veien vil gå.

Når var det du så behovet for endring? *1

10 år siden.

Hvem vil du si er den første som tok initiativ til endring? *2 og 4

Egentlig meg. Fordi, jeg, da dette begynte å skje oppsto det en ny måte å selge ting på- en ny måte, en situasjon med et nytt forretningsområdet – så det blir en annen måte å konvertere de andre former for forretningsområdene på.

Da havner ofte de tingene som er nytt og ukjent, hos en silo preget organisasjon, havner hos finans og økonomi (ler). Så jeg var den som startet den digitale organisasjonen, som tok ansvar for kontraktsbehandlinger og internasjonale møter og gikk på dem. Jeg startet med dette i 2001, 2002 og fulgte det egentlig, før vi puttete folk inn på det.

”Det er vanskelig og ukjent, så vi slipper det til Eddie”.

Vil du si at det å ansatte folk var en endringsinitiativ? *4

Ja, det bestemte jeg det. Jeg og administrerende, at vi måtte begynne å flytte folk inn mot det - når vi så at det var en business.

Er det andre initiativer dere har initiert? *2 og 4

Nei, da begynte vi å bygge en liten organisasjon, hvor vi ansatte en og så ansatte vi flere. Vi fikk tak i noen tullinger, så det var ikke helt vellykket. De trodde de kunne alt sammen, men som egentlig ikke kunne noe som helst. Dett er egentlig helt vanlig innenfor den verden der. Folk er store i kjeften, men de kan egentlig ingen ting. Så skaller vi av dem, når de ikke beviste. Så fant vi ut av dette må være en person som det holder, men det er egentlig ikke en avdeling. Dette er egentlig en endring. Dette oppdaget vi i 2005/2006.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Hvem snakker du om når du sier person? *2 og 4

Gjermund, i dette tilfellet. Han kom inn som digital manager kan du si. Han, eller den stillingen er på mange måter eliminert i dag, i kraft av at vi i dag ikke har en ren digital manager- det var da vi oppdaget at dette egentlig ikke var et eget forretningsområdet, det er egentlig bare en endring av den måten de folk som jobbet promo, marketing, salg etc. skulle endre seg i jobbene sine og klare å jobbe begge deler samtidig.

Var det vanskelig å få folk til å forstå at det var et nytt behov – implementere nye arbeidsoppgaver og rutiner? *2 og 4

Det var ikke vanskelig å få folk til å forstå, eller å få de til å høre på hva vi sa. ”De skjønnte det med både store og små bokstaver at dette dreide seg om fremtiden deres i organisasjonen”. Men det er stor forskjell på å si det og få det til å høre spennende ut, til at folk klarer å tilpasse seg det og endre arbeidsmetodikk, og i og for seg kunnskap. Det har ment til at vi har fjernet en god del folk de siste årene, fra både lederstillinger og fra operativ nivå – ”do’er jobber”. Fordi de ikke klarte den overgangen.

Vil du si at det er har vært den største utfordringen til Universal de siste årene?

*2

Det kan du si. Det er riktig.

Hvordan reagerer ansatte på nye initiativ og endringer? *1, 2 og 4

Det er veldig mye håndtering i fellesskap. Dette var også det vi gjorde når vi – da er vi litt tilbake til 2006/2007/2008/2009 – da begynte vi å si ”fortsett med dette”. Det er dette vi må trene hele organisasjonen på. Når vi startet med dette var det jo ikke noen sosiale medier, hva var det liksom? ”Er det en annen omskrivning av sosial kontoret eller”? Da visste vi ikke hva det var heller, hva var Facebook? Når kom Facebook?

Jeg kan love deg at om to tre år er det ikke noe som heter Facebook lenger, eller streaming - da kommer det noe nytt. Og vi vet fortsatt ikke hva det er – og da må vi sikkert endre oss mot det også.

Men nå er vi mye mer forberedt på endringer da. ”Vi har lært hvordan vi skal gjøre den type endringen”.

Egentlig burde andre industrier gå hit å lære eller ’head hunte’ folk som har vært igjennom disse prosessene. De som har jobbet her de siste 10 årene har vært igjennom de største endringene inn mot fremtiden - så lenge du ikke produserer aluminiumsprofiler vil nok alle organisasjoner gå igjennom det vi har gått igjennom. Avishusene ser til musikkindustrien nå, og hvordan vi har gjort det – nå siden de skal gå digitalt.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Hvordan er det hvis ansatte tar initiativ til nye ideer eller handlinger? *2

Absolutt åpent. En sånn organisasjon som oss, vi har ganske sterke rammer rundt det vi driver med, for vi er en del av et multinasjonalt selskap – så vi lever ikke på egen praksis, vi må tilpasse oss det som er 'corporate policy'. Det er greit nok, for den er ganske fleksibel. Så innenfor disse rammene kan vi være ganske fleksible. Folk her er veldig, og har veldig tilgang til å endre rutiner. Spesielt på det kreative området da. Det er ikke noe skrevet der, det er mer på det administrative område det er stramt.

Hvordan folk jobber her legger vi oss egentlig ganske lite opp i, vi vil bare se resultater. Og nå flyter jo den informasjonen om hvordan folk jobber og hva vi ser av resultater, den flyter jo mye mer "online" i dag en tidligere. Vi har veldig åpen flyt av informasjon internt.

Føler du at du sitter med riktig kompetanse på huset? *2

Nei, det gjør vi ikke. Det er ingen organisasjoner i verden i dag som sitter med riktig kompetanse, det er mulig de har det i dag, men de sitter ikke med riktig kompetanse om et år. "Det er det som er den store utfordringen, det er å ha de folka som klarer å ha rett kompetanse til en hver tid". Det betyr ikke nødvendigvis at de skal gå på skolen, men det betyr at de må sitte å orientere deg i hva som skjer rundt deg hele tiden.

"Skal du ha riktig kompetanse i fremtiden må jobben din bli en livsstil. Det er ikke en jobb 0900-1600 lenger, da må du begynne på Coop'en."

Du må leve med jobben, du må være interessert og følge med. Du må søke, det lever hele tiden – og hvis du ikke er innstilt på å følge med på det, hvis du skrur av den bryteren når du kommer hjem da har du tapt. Da har du ikke rett kompetanse om et år. Og det er den store forskjellen, det er folks holdninger til arbeidsliver som er i endring, for at du skal klare å ha rett kompetanse. Hvis ikke du skjønner det, da er den eneste måten til et lykkelig liv å jobbe i kassa på Coop.

Har du kommunisert en form for endringsvisjon? *2

Nei, det synes jeg ikke er min oppgave heller.

Har noen andre i huset kommunisert en endringsvisjon? *2

Administrerende gjør det. Og de andre administrerende jeg jobber med i Norden snakker ofte om det.

Kan du fortelle hva slags visjon som er kommunisert? *2

Den handler om, (tenker) det er ikke nedskrevet noen endringsvisjon noe sted, det er egentlig jeg sa det i stad. "Endringsvisjonen er det at man skal få ansatte til å forstå at bedriften er i endring. Enkelt og greit".

Er det felles forståelse for endringsbehovet? *2 og 4

Vi må skape felles forståelse for at det er endringer.

"Endringer er ikke farlige".

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Tidligere var det slik at folk ikke skjønnte det, at det var behov for endringer. De lot bare toget gå. Han som jobbet her tidligere lot det toget bare gå. Han gjorde det bra innimellom, men han var ikke en fyr som vi kunne satse på videre. Han var kun bra på det tradisjonelle, men etter hvert som det tradisjonelle ble borte - så blir det ikke bra resultater. Så budskapet er så enkelt som at ledelsen nå, må få folk til å forstå at det er endringer.

Hvilken grad identifiserer du deg med Universal? *2

Jeg lever jo her. Jeg har vært her i 20 år.

Har din tilknytning til Universal endret seg? *2

Nei, det har vært sånn hele tiden.

Hva gjør du for å skape tilknytning blant dine ansatte? *4

Nei (tenker), jeg betaler dem lønn og bonus - hvis det går bra (ler). Folk jobber for penger.

Hva insiterer du for at folk skal identifisere seg - og føle sterk tilknytning til Universal? *4

Nå blir du for teoretisk. Men i utgangspunktet, i praksis, er folk ute etter lønn. Folk er alltid opptatt av penger. Jeg har vært leder i over 18-19 år i Universal, og folk har alltid vært opptatt av penger. Jeg har aldri opplevd at ikke det fungerer. Det fungerer for å få folk til å jobbe, å få folk til å bli glade, fungerer når du skal sparke folk - det fungerer i alle sammenhenger. Det er fantastisk middel.

Vi er et rikt firma, og det som er en fin del av endringsprosessen vår er at jeg tror folk flest vet at når noe alvorlig inntreffer dem, så er de trygge på at de blir tatt godt vare på. Det gir dem en trygghet rundt det å kunne ta på seg endringsoppgaver. Da vet de at hvis de ikke klarer endringsoppgaven, og ramler utenfor – så ramler de ikke ned i et stort sort hull. Det er en trygghet vi har klart å etablere her. Det tror jeg er med på å gi tilhørighet og motivasjon. Jeg tror det er det aller viktigste.

Merkenavn er også bra. Men jeg tror ikke at noen her jobber i Universal fordi Universal er så 'jævlig sterkt' merkenavn. "Jeg tror folk jobber her fordi det er en trygg arbeidsplass, med morsomme arbeidsoppgaver og dynamisk arbeidsmiljø". Det er bra å gå ut i arbeidslivet å ha Universal på CV'en, og så blir forholdene tilrette for at du rimelig godt skal fungere i jobben din. Vi har våre rutiner, men vi har stort sett de verktøyene vi trenger.

Hvordan tror du ansatte ser på deg som leder? *2 og 4

Nei, det har jeg ikke reflektert så mye på.

Det vil jeg ikke reflektere på.

Tror du dine ansatte har tillit til deg? *2 og 3

Ja, det tror jeg.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Føler du deg orientert om hva som skjer i bedriften? *2 og 3

Ja ja, jeg kan bedriften fra A til Å. Jeg har overblikk her i alle avdelinger og internasjonalt, men det er jobben min. Jeg må vite alt - og det søker jeg etter.

Har du noen gang møtt på usikkerhet eller motstand fra dine ansatte? *3

Nei. Ikke usikkerhet, men masse motstand. Ved at folk ikke er enige med meg. Det er mer uenighet oppover en nedover.

Vi har ganske, og til tider ganske unødvendige kompliserte prosesser. Jeg skal inn i en telefonkonferanse om 5 min for å snakke om et oppkjøp som blir et ”pingpong spill”.

Har du noen gang vært usikker på din egen jobb? *3

Nei. Jeg føler meg trygg. Stort sett – men kan alle reflektere rundt om man får sparken. Men hvis det skjer er jo det som å vinne i lotto (ler).

Hvilke midler tar dere i bruk for å kommunisere med hverandre? *2 og 4

Nei det er stort sett gjennom avant teknologi, alle har en iPhone 4 for å si det sånn.

Har kommunikasjonen endret seg noe de siste årene? *4

Ja, det har jo det. Både i tid, sted og rom så er jo kommunikasjonen helt annerledes enn for 10-15 år siden. Du kan ikke komme her å jobbe her hvis du ikke er villig til å være tilgjengelig.

Et eksempel i Sverige, mente at han ikke trengte å svare på mail i ferien. Men greit det, da kan du levere inn iphonen din og annet teknologi, for da trenger du ikke det. Det er jo vi som betaler for at folk skal være tilgjengelig, og da forventer vi at folk er tilgjengelig.

Har du noe mer du vil legge til?

Når det gjelder intern informasjon flyt har jo selskapet blitt mindre sektor orientert og informasjonen flyter bedre og med høyere grad av enhetlig forståelse da man lettere i den digitale hverdagen er på samme plass/plattform.

Workshop og samarbeidsmøter mellom avdelingen er mer tilstede nå enn det var for (f. eks 5 år siden), men det er fortsatt en vei å gå og krever mer utvikling. Men som sagt, den digitale hverdagen gjør også at informasjon generelt flyter lettere nå en den gjorde tidligere, samt det faktum at ansatte veldig lett arbeidere mer trygt og måltrettet mot samme mål, for eksempel for å få til en bred ”set up” av en utgivelse i den digitale verden, med underliggende støtte fra tradisjonelle markedsførings verktøy, som annonsering og generell promotering, intervjuer og opptredener.

Er det noen erfaringer du vil ta med deg videre?

Ja, det kan jeg snakke mye om- men jeg må gå om 15 sekunder.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Leder # 2

Hva heter du?

Petter Singsaas

Hvor gammel er du?

53 år

Hvor lenge har du jobbet i Universal

Jeg jobbet først i MCA Records som åpnet i 1993, og som ble Universal Music i 1996. Når Universal og Polygram fusjonerte i 1998 ble jeg administrerende direktør. Jeg var for så vidt administrerende i MCA Records og Universal Music før fusjoneringen også.

Hva er din stilling?

Administrerende direktør

Hvordan jobbet dere før digitaliseringen, hva er forandret nå? *1

Tidligere jobbet vi veldig oppdelt, og med faste ansvarsområder. Det kom nye arbeidsoppgaver inn, og vi hadde behov for en ny måte å tenke på.

Hovedforandringen ligger i at vi har måttet få inn en del nye mennesker som har andre arbeidsområder enn det som var før. Maktstrukturen vår lå i den fysiske CD, mye mer enn jeg faktisk var klar over. Før kunne vi bestemme hva som skulle gis ut og dermed også hva forbrukeren skulle høre på. Nå kan vi ikke lengre det, derfor har vi mistet en type makt ovenfor sluttbrukeren. Vi må jobbe annerledes med markedsføring osv. Media har også mistet en del makt, da reklamekampanjer og annonser i aviser ikke fungerer på samme måte som før.

Alt dette innebærer at nye mennesker måtte inn, men vi er fortsatt i en mellomfase så vi har ikke svarene enda. De nye menneskene har påvirket oss mest internt, Universal er veldig menneskebasert og jobber mye basert på nettverk.

Hvordan har din rolle vært i forhold til endringen, som leder? *2 og 4

Min enkle ledelsesfilosofi har alltid dreid seg om å legge forholdene til rette. Jeg har ikke tro på diktering. Min erfaring er at folk bidrar hvis de får frihet under ansvar. Denne tankegangen har ikke endret seg, dette mener jeg er like viktig nå som før. – i forhold til ledelsesfilosofi så har ikke dette endret seg.

Jeg følger opp veldig nøye, slik at jeg er sikker på at det skjer ting og sørger for å sette riktig målsettinger. Jeg er aktiv bak avdelingslederne. Endringen fra fysisk til digitalt har gjort at engasjement er svært viktig, og jeg er avhengig av deres (de ansattes) kunnskaper for den har ikke jeg.

Hvem var den første som tok initiativ til endring? *4

Gjermund har vært en form for endringsagent, Han har grepet fatt i problemstillingen. Siden Gjermund har jobbet her lenge og viser et stort engasjement var det enkelt å

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

lytte til han, og få de ansatte til ønske å ”følge” han. Han er og har alltid vært en veldig synlig person her.

Hva har vært de største utfordringene? *2 og 3

Hovedproblemet har ligget i usikkerheten, mye tanker som ”har jeg jobb i morgen eller ikke?”. Jeg synes folk har vært konstruktive, folk har ikke laget flere problemer, det har vært aksept for at noe måtte skje. Problemet har vært å vite hva som må endres, vi har ingen svar og vi vet ikke hvor vi er om ett år. Har ikke vært lett å jobbe/drive i en bransje som opposisjonen sier at vi klarer oss uten. Mye tanker har dreid rundt “er ikke sikkert vi holder på om fem år” også skal du samtidig se framover, det har vært en jævlige stor utfordring for alle vil jeg tro.

Det har også vært mange forandringer blant menneskene her, for eksempel har vi bygd en ny ledergruppe av yngre folk som skal ta oss fram de neste fem årene.

I hvilken grad identifiserer du deg med Universal? Tilknytning og engasjement blant de ansatte. *2

I veldig stor grad, engasjement og tilknytningen til Universal er sterk, både hos meg og de ansatte. Jeg har alltid elsket musikk så min tilknytning har alltid vært sterk, jeg får jobbe med noe jeg digger.

Vi har alltid hatt et godt miljø og veldig lite turnover, i form av folk som sier opp og lite sykdom. Tilknytningen og engasjementet rundt at folk vil at Universal skal lykkes gir folk en “egen drive” når det kommer til å utføre jobben. Folk vi har måttet kvitte oss med har senere kommet og takket og sagt at de trengte et spark i ræva for å komme seg videre.

Har du kommunisert en form for endringsvisjon? *2

Vi har ikke en konkret visjon det har vært veldig vanskelig, vi har ikke hatt så mye alternativ, ”**forandre deg eller dø**”. Visjonen har i bunn og grunn vært ”**å bygge en digital framtid**.” Hvordan kan vi tilpasse oss til forbrukeren og fortsatt få betalingen vår (henviser til det han sa tidligere om å miste makt). Visjonen vår har vært det. Så har vi vært usikre, opposisjonen sa musikkbransjen den trenger vi ikke lengre. Tilpasse oss og skaffe rammer og vilkår rundt oss så vi kan drive business.

360 graders avtaler, vi går sakte og beveger oss mot og det blir en del av virksomheten. I en artist verdikjede finnes det ikke et sterke ledd enn plateselskapet og plateselskapets nettverk , vi finansierer dem vi skaper et merkenavn for artisten.

Har du noen gang møtt usikkerhet og motstand fra dine ansatte? *3

Møtt en del usikkerhet, i den forstand at vi ikke vet hva som skjer i morgen. En del som har måttet endre på stillingene sine og vi har ikke kunnet gi dem samme jobbtryggheten som før. Ikke motstand i den forstand, fordi vi har ikke hatt noe alternativ og det har alle skjønt, men mer redsel for det ukjente.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Vi du si at de ansatte har tillit til deg? *2 og 4

Jeg kan ikke på samme måte som før skape en ramme med jobb sikkerhet som sier at her blir du til du dør. Men jeg tror absolutt de har tillit til meg, men jeg ønsker ikke å prøve å skape en falsktrygghet, men mer en trygghet i forhold til hvordan selskapet fungerer, det går bra og skal fortsatt gå bra.

Jeg prøver å ha et uformelt forhold til mine ansatte og en åpen dør, være en av folket. De kan komme til meg hvis det er noe og det tror jeg de vet. Jeg er ikke så mye ute i gangene, men jeg er her og de kan komme til meg. Dette tror jeg er med å skape en trygghet om at jeg ikke er ”en raring som sitter på toppen og styrer skuta utfor et stup”.

Erfaringer du vil ta med deg videre? *3 og 4

Jeg mener vi har gjort veldig mye riktig, og tror at det handler om å ikke være overivrig, men konstruktive og handlingsvillige. Vi har ikke vært redde, men vi sett på omgivelsene før vi har handlet. Vært pragmatiske, i forhold til hvordan vi har reagert, dette vært positivt for oss.

Bransjen generelt har vært bakpå, kun 3-4 år siden lovverket ga oss rettigheter i forhold til nedlastning og at det faktisk er tyveri å stjele andres musikk. Vi går etter de som tar det, og det er det viktigste som skjedde vi fikk bekreftet våre rettigheter.

Leder # 3

Når vi introduserer sier han dette:

Som dere sikkert vet har det nylig vært en stor endring, det er den man har kjent på kroppen nå nylig.

Hva heter du?

Yngve Næss

Hvor gammel er du?

53 år

Hva er din stilling?

Jeg jobber som artist og repertoar ansvarlig. Det betyr at jeg signerer artister til Universal Music Norge altså Norske artister. Jeg finner artister og signerer de jeg virkelig har tro på til dette selskapet.

Hvor lenge har du jobbet i Universal? *1

Siden 1988 så det er noen av oss som har vært her så lenge.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Da vet vi at det har vært store endringer, men vi tenkte du kunne beskrive hvordan dere jobbet før? Da særlig før digitaliseringen. *1

Ja det er veldig mange ting å si om det, det er så store ting. Hvordan vi jobbet før, det er vanskelig å forklare i detalj. Det er sånn som platebransjen over hele verden har jobbet siden 50-tallet og helt fram til ca 2000-tallet. så jobbet man ganske likt i alle de årene, fordi det kun var snakk om fysiske lydbærere, vinyl, kassett og i 1984 CD. Et solgt eks over disk, ga penger i kassa og det har vært businessformen vår. Eks antall solgte enheter det er dette som generer et overskudd.

En ganske fast måte å jobbe på, selge fysiske produkter til kunder som igjen selger til forbruker og alle mulige forskjellige fasetter av det, kampanjer, tilbud selge mest mulig av alt. Det er denne måten det har vært gjort på i flere tiår.

Hvordan vil du si at dere jobber annerledes i dag? I form av digitalisering og tilgjengelig kommunikasjon? *1

Like før år 2000, når internett hadde blitt en faktor så kom dette med at musikk kunne lastet opp, som vi kaller ulovlig. Så kan man diskutere hva som er ulovlig, er det når du laster det opp eller når du laster det ned? Vi mener jo at det å laste det opp. Fordi vi har noen rettigheter, de innspilte masterne som vi eier er vår eiendom. Nå har det kommet noen lover for dette etter hvert, men det er klart at dette var en trussel mot platebransjen. Så det ble på en måte 5 år hvor dette var en trussel hvor vi fortsatt skulle jobbe parallelt med det som vi alltid har gjort. Vi kunne jo ikke stoppe, men dette var en enorm trussel mot bransjen, artister og alle som skulle ha penger. Fordi vi solgte jo mye musikk samtidig.

Det er det vi er interessert i, hvordan dette har påvirket dere ansatte her i huset og hvordan dere jobber her. *2

I utgangspunktet var det får 4,5,6 år siden, før vi hadde fått strukturert vår digitale business som Gjermund i utgangspunktet har vært leder for, selvfølgelig sammen med Eddie og Petter. Til vi fikk strukturert det så var det mye engstelse rundt ”mister vi jobben”, for nå trenger man jo ikke betale for musikk lengre. Jeg er egentlig veldig stolt av å sitte i managementet på huset her de siste 12 årene og også Petters side først og fremst at det aldri har vært snakk om å engste seg mer for det illegale nedlastingen enn gleden ved å utvikle nye artister. Samtidig som det har vært veldig alvorlig, så mener jeg at vi stort sett har klart å ha gassen i bønn. Hvis ikke vi klarer å holde fokus og gjør det vi skal så blir vi så opptatt av dette med illegal nedlastning at det vil prege oss, også blir vi dårlige. Dette har vi klart, vi har tatt konsekvensen av det i forhold til hvordan vi bruker markedsføringspenger. Vi har sett at mye av TV kampanjene har blitt mindre lønnsomt, fordi mye at det vi reklamer for på TV tar folk gratis fra nettet. Tv annonsering av plater har kanskje uansett ikke den effekten det en gang hadde. Dette har jo ført til at vi har vært nødt til å tenke annerledes i forhold til markedsføringspenger og hvor stor pott på hvor mye som skal gå til TV. Vi har på en måte hatt det ”illegale nedlastingspøkelse” hengende over oss, men vi har valgt p trengte det litt til siden og gjort det vi alltid gjort. Spiriten i huset og det p utvikle nye artister har vi gjort som om ingenting har skjedd, men vi har tatt konsekvensen av det ved å fordele markedsføringspengene annerledes.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Så kom jo sosiale medier silende inn her, som er veldig nytt og ukjent for de fleste, men åpner nye muligheter i forhold til kommunikasjon. Kan kjøpe mye god reklameplass, i den digitale verden og man kan kommunisere en til en med forbrukeren. Det er noe som har blitt det siste to årene, men vi har hatt et konsulentfirma inne for å trene oss i denne tankegangen. En ting er at du vet det finnes, men når du har gjort noe annet i 10 år så tar det litt tid før du klarer å begynne å bruke det. Alt som er nytt kan virke truende, og det er lett å tenke at det har bestandig gått så bra uten dette hvorfor skal vi begynne å bruke dette nå? Så gjør man gjerne det man alltid har gjort og fornekte litt den **nye virkeligheten**. Men vi har brukt mye penger og energi på å ha folk her inne som kan lære oss dette og vise oss hvilken effekt det kan ha når det brukes riktig.

En ting er at disse sosiale mediene finnes og man kan bruke de på en smart måte, men hvordan man kan bruke de smart det må man bare lære. Kan få tips, men man må gjøre det, prøve og feile. Fordi det finnes ingen fasit. **Du må kommunisere på forbrukerens premisser, la de få en følelse av at de bestemmer.**

Når var det du vil si at dere så behovet for at dere måtte endre dere? *1 og 4

Det har med flere ting å gjøre. 3 år siden kom tanken om sosiale medier, og at enkelte på huset begynte å ha spesifikke sosiale mediajobber. La oss at for ca to år siden så ble dette ordentlig tatt tak i (i forhold til sosiale medier). Men det digitale salget er også en ny verden, når Gjermund starter den digitale avdelingen, så var det bare han og vi hadde nesten ikke omsetning. Så parallelt med sosiale medier så har digitalsalget økt voldsomt vært år. Det er vi er i 2011 ser det ut til at den digitale omsetningen vår kommer til å erstatte alt det vi har tapt i den fysiske verden.

Vi er interessert i å se hvordan dette har påvirket arbeidsoppgavene og personer her inne, det må jo ha vært noen her på huset som har tatt en større rolle enn andre? *2 og 4

GJERMUND, som har bygd opp det digitale salget og skapt noe vi kan tjenepenger på basert på de artistene vi har. Han har jo ikke funnet nye artister. Han har omsatt repertoaret til digitalt, slik at salget vårt at det har blitt bra. Rett etter at Gjermund begynte å få taket på dette med det digitale kom sosiale medier på banen. Gjort veldig mye riktig slikt at salget vårt har blitt bra.

Har Gjermund vært den som har påvirket deres tankesett internt? *1 og 4

Ja og han var den første som sa at, ”jeg kjenner noen veldig bra folk som driver med sosiale medier, de bør vi leie for å briefe oss”. Gjermund har vært en veldig pådriver for å tenke annerledes. Han har vært veldig flink på.

Ja han har blitt veldig synlig, pga ny jobb i den siste endringen, men også ved at han var tidlig ute i forhold til å ta tak i den sosiale media biten og forsto at dette var noe vi måtte ta tak i. Så har jo flere i huset fått egne stillinger hvor de jobber med akkurat de tingene der. Men vi er alle ansvarlig for å gi disse menneskene input slik at de har noe å jobbe med. De kan jo ikke sitte å finne på ting selv. Så vi som driver med repertoar må gi dem ting de kan kommunisere innhold.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Vil du si at dette (gi innhold til de som jobber med det) har vært ditt bidrag til endringen internt? *4

En del av min rolle har vært det samme som de som har hatt en rolle som innebærer å jobbe med det samme i dag, men det nye i tillegg. Hver gang vi ser noe og har noe å melde, prøver vi sende det ned til for eksempel Rakel, slik at hun skal ha noe å holde på med. Så settes det opp et forslag, så ser jeg ut fra hvordan jeg kjenner artistene om det passer, og om det kommuniserer bra med forbruker. Så kommer Gjermund inn å ser om helheten ser bra ut. I forhold til artist, salgsutløsende informasjon etc.

Vil du si at dere konstant jobber sammen selv om det er delt opp i ulike avdelinger? *2

Ja absolutt, de om jobber med sosiale medier og digitalt er jo inne i alle de andre avdelingene, som Norsk og internasjonal-pop. sammen med dem kreerer vi dette, det er veldig teamwork. Vi som jobber med artister, vi har masse info hele tiden og dette må vi få ut til dem og da sitter vi rundt et bord og deler informasjon som de kan spre. Så former de det også går vi noen runder på til vi er fornøyd. Så blir det kanskje et digitalt nyhetsbrev som går ut i ECRM verden, også gjøres det kanskje en Facebook greie på det samme. Vi må prioritere, og hva er viktigst for oss å få ut til forbrukeren, fordi for mye det funker ikke.

Når dere er avhengig av jobbe så mye sammen hva er de største utfordringene deres? *2

Utfordringer for de aller fleste er å huske på at vi må gi de som skal dele informasjonen den informasjonen de trenger. Så de slipper å jage oss for å få informasjon. Vi har blitt flinkere på det i det siste. Vi setter sammen en ny lokalavdeling, og det er ny faktor i det hele. Jobbene kommer til å havne litt andre steder enn det de var for bare 2 måneder siden. Justeringer.

Når det er såpass delt og det hele tiden krever forandringer hvordan tas det i mot når det kommer forslag i forhold til nye rutiner initieres? Avdelingsvis eller på hele huset *2 og 4

I utgangspunktet foregår det mest i avdelingene, man kjenner sitt eget innhold så det er her vi ar mulighet til å prøve og feile litt. All informasjon finnes i en sirkel av mennesker også deles det. Så bruker vi det til en ting og de andre det til noe annet. Jeg må passe på å fylle informasjon, men da gjør ikke jeg så mye med det etterpå. Vi snakker sammen, og deler informasjon. Alle ting som skjer rundt artister, samles her også får vi det ut. Vi har en stor CRM base og Facebook plattform, så vi kan lett dele informasjon med mange.

Føler du at du sitter med riktig kompetanse? *2 og 4

Jeg føler at i forhold til det jeg driver med så gjør jeg det.

Har det blitt kommunisert en form for visjon til de ansatte du har under deg? *2

Nei, veldig mye av grunnen til at jeg ikke har det er fordi Petter som er direktør her ikke har noe visjon. På den måten, internasjonalt så har Petter i mange år ventet på en visjon fra våre toppsjefer. Han har ventet på, og vært litt skuffet over at toppsjefen

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

internasjonalt ikke har hatt noe visjon. Det nærmeste du kommer er veldig typisk platebransjen ”brake more artists, sell more records”. Vi vet alle sammen som jobber her at ved å jobbe i Universal Music, så jobber vi i verdens og Norges største plateselskap. Så suksessen er veldig mye driven, som vi har bak oss hver dag. Et mål er i hvert fall, at vi aldri skal være noe dårligere enn nr 1. Er vi ikke nr 1 får vi dårligere vilkår blant kundene våre. Så vi har sagt at vi skal være best bestandig, og det er jo noe å leve etter, og vi har jo greid det.

Skaper det ikke store utfordringer å ha press på seg om å være best? Så da må jeg spørre, hadde det ikke vært enklere å jobbe mot noe mer konkret visjon. *2

Jeg savner ikke noe visjon for bedriften, for jeg vet at hvis vi har suksess med en artist så er jobben vår gjort. Det er et meget enkelt parameter å måle etter. Petter har sagt at det er ikke noe annet enn ”make more hits”. Jeg er ikke opptatt av noe annet enn dette, for har vi suksess med artist, ja da er jeg fornøyd. De fleste rundt meg er happy, artistene, gleden ved å lykkes med noe jeg liker er livet mitt. **Jeg jobber jo egentlig med hobbyen min.**

Hvilken grad vil du si at du identifiserer deg med Universal? *2

Jeg har vært her såpass lenge og hver med på såpass mye suksess. De artistene som jeg signerer får jeg et veldig sterkt forhold til og hvis jeg i tillegg kan lykkes med det så blir jeg jo veldig glad. Dette er så takknemlig, jeg trenger ikke noe mer.

Har tilknytningen endret seg noe? *2

Jeg har egentlig et like godt forhold til både Universal og artistene jeg jobber med. Jeg er veldig stolt av å jobbe her fordi vi aldri har feiget ut. Jeg er veldig stolt av at Petter aldri har sagt at ”nei nå går det dårlig gitt”. Den delen av Universal er jeg veldig stolt av, det at vi vet at vi har mye bra og at hvis vi gjør ting bra så kommer vi over det. Nå er vi egentlig over det, det vil alltid være ting. Men husk på at det alltid har funnet pirat CD, venyler etc., men nå er det mye enklere og det gjør det til en helt ny verden. Vi har alle sammen vært oppi det, men trengt det til siden og drevet med det vi skal drive med. Vi har godt betalte jurister som jobber for Universal for å rydde opp i dette. Det kan ikke vi ta for mye innpå oss for plutselig begynner vi å få feil fokus.

Hva gjør du her i huset for å skape tilknytning blant dine ansatte? *2 og 4

Jeg har ikke gjort så veldig mye, for jeg har vært leder for et team som har hatt veldig mye suksess. Suksess det holder, du blir så motivert av det. Av bra musikk og fantastiske artister. Desto mer suksess vi har, desto mindre mas får jeg. Når det går bra så er det jo greit. Hvis vi har bra resultater i Norge hvert år, så får vi ikke noe pes fra England. Vi vet hva vi driver med, vi har klart budsjettet 12 år på rad, det er det ingen andre plateselskap i Norge som er i nærheten av å gjøre. Da får du ro til å jobbe. Det gjør jo at vi får en opplevelse som kollegaer at vi er sammen om å lykkes med noe.

Hvordan tror du de oppfatter deg som leder? *4

Nei det må du spørre de om, men jeg har aldri følt meg som sjefen deres.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Tror du de har tillitt til deg da? *4

Ja jeg tror faktisk det, jeg tror ikke vi hadde kunnet holdt på de folka som er her nå med så mye å gjøre og lykkes så bra hvis det ikke hadde vært noenlunde greit i bunn.

Har du noen gang møtt på noe usikkerhet eller motstand fra dine ansatte? *3

Ikke mot meg som sjef, motstanden ligger i hva som er riktig å gjøre i forhold til mer taktiske ting. Men internt tror jeg det er veldig lite, tror det kun en gang på ti år har kommet noen for å snakke med meg om noe ubehagelig. Det har aldri skjedd, så med mindre folk lurer seg selv, så må jo jeg tro at ting er greit. Aldri uten at jeg har en god grunn, at folk blir irritert. Jeg dikterer ikke hva de skal gjøre, men hvis de ikke gjør det de sier de skal gjøre da må de tåle at jeg blir irritert. Vi er helt avhengig av å ha disiplin.

Har du noen gang følt usikkerhet til din jobb? *3

Ja jeg har nok det, for jeg har jo vært gjennom siden jeg begynte er 4 eller 5 store endringer. Denne siste endringen har jo ikke så mye med nedbemaning å gjøre, men jeg har vært gjennom vertfall to store innhogg i staben, og da får man jo så klart en vondklump i magen. Fordi man vet ikke om det gjelder meg, og gjelder det ikke meg så får man jo sympati med de det gjelder. Det er ikke noen ledere her i huset som ikke synes det er kjipt, problemet ligger i hvordan man skal takle det for å gjøre det mest skånsomt. Jeg vil jo alltid kunne kritisere Petter og Eddie i forhold til hvordan slike ting har blitt gjort, men jeg vet ikke om jeg kunne gjort det noe bedre selv. Det er veldig lett å se feilene, og det er veldig lett å si det når det ikke er deg selv som skal utføre den oppgaven med å si opp 4 ansatte.

Vil du si at du har tillitt til de avgjørelsene din ledelse gjør? *2 og 4

Jeg har ikke noe særlig problemer med avgjørelsene, men jeg har noen ganger tenkt hvorfor ikke GJØRE det på en annen måte. Dette kunne vært håndtert på en annen måte, men selve avgjørelsen har ikke vært noe problem. Det har for så vidt stort sett vært enig i de tinga som har blitt gjort, har vært et par ting, men et par ting på 10 år er jo ingenting. Dette handler kanskje mer om naivitet, men Petter kan jo tenke at folk skravler i gangene, og derfor så kan han tro at de vet alt. Så er det noen saker som de faktisk vet det som han kanskje tror de vet også kan en komme å si at vi må jo få beskjed. Så sier han, men driver dere ikke å snakker om det allerede da? Hvis folk ikke gjør, men han tror det så burde man kanskje tatt tak i det og vært litt tydeligere før den usikkerheten og hviskingen og tiskingen begynte. Dette er veldig vanskelig da, særlig når det kommer til store endringer folk som skal ut, flyttes på og nye folk som skal inn, at alle blir fornøyd. Noen er tapere uansett. Men jeg vet ikke selv akkurat hva de skulle gjort istedenfor. Det er vanskelig å vite hva slags info som kan sendes ut, for sender man feil info kan jo ting bli ødelagt. Noen ganger er det en grunn til at man ikke får informasjon, og det tror jeg det noen ganger er lett å glemme. For man får lett en klump i magen og det er lett å tenke at ”mister jeg jobben”. Noen ting kan ikke sendes i en felles mail ut på huset og derfor må noen ting ta litt lengre tid.

Men jeg føler jo som veldig mange ansatte her, at noen ganger skulle jeg ønske at ting ble kommunisert litt raskere. Kanskje at Petter eller Eddie kunne stikket en tur rundt på huset og sagt at dette er heavy-ting, men ta det med ro dere vil få info og gitt den tryggheten. MEN samtidig så kan de ikke gå rundt å være barnevakter for folk. Litt

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

mer kommunikasjon for å få folk til å senke skuldrene, litt mer person til person. Gi en følelse om at vi ikke er glemt. Den litt beroligende praten med folk, jeg vet ikke om jeg er den som trenger det mest, men jeg vet at det finnes folk som ville blitt glad for den praten. Kunne vært et møte i kantinen, at de gikk opp eller kalte folk ned til seg, det kunne vært en måte å tatt litt av brodden på det. Det samme ville nok blitt gjort uansett, men da ville folk slappet litt mer av tror jeg. Folk ville satt pris på det. Menneskelige relasjoner, skal ikke mye til, men ville hatt stor effekt, men det handler ikke om den faktiske endringen. Det handler om å gi de du skal kvitte deg med god behandling, så de går ut med rak rygg. Universal klarer dette, fått mange tilbakemeldinger av folk som har måttet gå at de har blitt behandlet bra og det er jeg stolt av. Det blir jeg glad av, da syns jeg Petter og Eddie har gjort noe veldig bra.

Er det noen andre erfaringer du vil ta med deg som du har lært noe av som du syns har vært viktig? *4

Det som ofte endringer gjør, særlig før du vet hva endringen egentlig er og jeg har jo vært involvert i mye siden jeg har sittet lenge i managementet. Derfor har jeg visst mye av det som skal skje, det har vært fint å ha mye informasjon men vanskelig å ikke kunne si det til noen. Jeg har prøvd å ikke si for mye, men roe ned ting så mye som mulig. Ikke prøvd å late som det ikke skjer noe, men prøvd å få folk til å slappe av. Ha fokus å gjør jobben deres, det er det vi må gjøre i en sånn tid. Beholde roen, snakke litt med hverandre, god dialog er viktig. Det som jeg har lært er at jeg har hatt en veldig flott reise siden jeg har fått lede Norges største norskavdeling gjennom 12 år.

Vi vil ha bredde, vi vil representere de litt smalere sjangere, og jeg representerer noe av det. Lykkes med artister som vi ikke forventer at vi skal lykkes med, da lever jeg på det et år jeg. Vi er bra når vi kan få sanne ting til å skje. Vi er jo et team. Og når vi tør å stase og snur noe som ingen tror på til å bli suksess, da er jeg veldig stolt av å jobbe i Universal. Vi har vær bra på p ta uforutsette ting og lykkes med det. Vi har vært tøffe, og satset på ting som andre kanskje ikke ville turt å satse på. Det liker jeg veldig godt å tenke på at vi er et firma som kan få til sanne ting. Da er det veldig gøy å gå på jobb. Det er veldig mye hjerte og magefølelse når du jobber med artister, fordi det er veldig sånn artister jobber. De er veldig skeptiske og redde for å gi fra seg materialet sitt. Artister føler at de gir babyen sin til oss, og det er klart at det er skremmende.

Tror du at de trenger dere på samme måte som før teknologien kom inn i bildet?

*2, 3 og 4

Jeg tror mer enn noen gang, jeg har hørt så mye vås rundt det her. Jeg har sluttet å bry meg om det. Vært på seminar i USA med stargate, og der ble det snakket om dette. Tror ikke det har vært mer bruk for plateselskap enn på lenge. Det er flere folk som kommer til oss og vil ha kontrakt en noen gang, det sier meg at behovet for oss er større enn noen gang. Du kan jo håpe at ved å legge det ut på YouTube at det blir suksess, sånn som Lilly Allen og Justin Biber. Men hvor mange millioner mennesker har ikke gjort det, hvor mange har blitt stjerner? To??? (ler)

Justin Biber hadde jo ikke vært noe hvis ingen kom med et apparat og satset masse penger på markedsføring og de beste og de største folkene. Det handler ekstremt mye om nettverk. Det finnes mange andre måter å gjøre det på, vil en artist lykkes uten

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

plateselskapet så kan de det, missforstå meg rett. Men de suksessene som man har hatt oppgjennom årene har det blitt investert betydelige summer på. De fleste artister som legger ut ting på nettet har jo ingen midler til å bruke på markedsføring og promotjon. Mye av rollen vår er å plukke talentene og bruke penger for å bygge de opp. Veldig mange kan gjøre ting uten oss, men det kommer ikke fram, for det er jungel av så mange milliarder informasjonsting på nettet. Det vi kan gjøre er å bruke penger for å løfte dem ut av den jungelen, så de står fram. Det er jo ikke noe mindre behov for i dag, nå som informasjonsvirret er større enn noen gang. Nå er det så mye å tenke på at det er enda viktigere å ha noen som kan hjelpe deg opp. Det spørs hva man vil legge til.

Jeg syns det er veldig gøy, har jobbet her i 23 år og jeg syns det er like gøy fortsatt. Jeg har levd av å være assosiert med musikk hele livet.

Leder # 4

Hva heter du?

Gjermund Moastuen

Hvor gammel er du?

37 år

Hva er din stilling i Universal?

Markedssjef

Hvor lenge har du jobbet i Universal Music?

Cirka 10 år

Har dere fastsatt noen mål for endringen? *2

Målsetninger for endring er det viktigste vi har, da vi kan ha noe å strekke seg til. Derfor omrokeres menneskelige ressurser, for å nå bedriftens nye målsetninger.

Har du kommunisert en form for endringsvisjon? *2

Å lage en felles visjon blir for komplekst i vår organisasjon, når det er så mange endringer som skjer samtidig. Målet for Universal nå er å skape en digital strategi. Ved å tilføye en digital tankegang i *hele* organisasjonen: skal vi klare å bygge en struktur rundt dette. En strategi skal vise vei og bygge på hvordan Universal skal komme 'dit de ønsker å være'.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

Hva mener du er det største utfordringen internt i Universal Music? *2 og 4

Kompetanse og konsulenter. Vi skjønner at vi ikke sitter med all nødvendig kompetanse internt i Universal. Nødvendig kompetanse kommer etter hvert i forhold til hvordan ting utvikler seg i bedriften. ”Vi har mye som må læres”.

Hjelpemidler Universal stadig tar i bruk for å nå digitalisering (optimalisering), er kommunikasjon og produksjon gjennom sterke hjelpemidler. Et nytt CRM system er implementert, som skal bidra til å forstå seg bedre og kommunisere bedre med sluttbruker.

Når merket dere først behovet for at dere måtte endre dere (internt)? *1, 2 og 4

Enkelte så *organisasjonsendringsbehovet* tidligere enn andre.

Hva har bidratt til organisasjonsendring? *1 og 2

Universal sin kultur og historikk! Vår evne til å snu oss mot en ny verden *internt* i Universal.

Vi vet det har vært store endringer i bransjen de siste årene. Hvordan jobbet dere før, og hvordan jobber dere i dag? *1, 2 og 4

Informasjon er ALFA/OMEGA var dette var noe som måtte endres! ”Jeg tror vi begynner å bli bedre på dette nå”. Nøkkelen hele veien er deling av informasjon og det er viktig at alle skjønner hva som blir snakket om til enhver tid.

I dag skal ingen jobbe en og en, men kun i team. Informasjonen internt styres gjennom prosjektplanstyring, slik at informasjon blir delt.

Har du initiert til nye ideer og handlinger? *2 og 4

Etttersom vi hadde et stort behov (desperate) av deling av informasjon var det lettere å implementere nye informasjonsordninger.

Har det blitt implementert andre tiltak for organisasjonsendringen? *1 og 2

Det er kommet flere nye ansatte inn i organisasjonen. Snittalderen i Universal har gått ned og vi har nye unge ansatte som er med på å skape friksjon og dialog internt. Alle er åpne for alles meninger. De unge som har kommet inn kommer utenfra og vet at ulike endringer kan og vil være nødvendig.

Har det vært usikkerhet eller motstand blant dine ansatte? *3

Organisasjonsendringer har ført til utrygghet. Endring og omrokering av arbeidsplasser har pågått for lenge, og det har vært store utfordringer. Jeg tror folk har vært redd for å miste jobben. Det er først nå at folk har klart å senke skuldrene. Men, det har vært en felles forståelse for behovet ved endringen.

Hvordan har du formidlet nye rutiner og arbeidsoppgaver blant de ansatte? *2

Jeg tok de jeg har ansvar for en dag ut av huset, slik at de selv skulle få mulighet til å legge premisser for sin egen hverdag. Jeg ville at det skulle skapes felles forståelse for endringen, ettersom bedriften har gjennomgått store endringer. Det er først nå folk har

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad

begynt å senke skuldrene. Det har vært mye utrygghet og endringene på arbeidsplassen har pågått for lenge.

Har noen tatt initiativ til endring? *4

Organisasjonen er en *hub* hvor alle skal forme sin stilling for å få maks ut av sin stilling til selskapets endringsprosess og suksess. Jo mer de bevisstgjør dette i arbeidet sitt, jo mer resultater for Universal. ”Det er viktig at vi prøver å jobbe som en ”unit” med den back-up’en vi må ha”

Hva gjør du for å motivere dine ansatte til endring? *4

Jeg har kontinuerlig vært positivt til organisasjonsendring og hva omgivelsene krever av Universal. Jeg har fått andre ansatte til å se behovet for endring gjennom penger. ”Penger er trigger”. Du må kommunisere endringsbehovet riktig til riktig tid og til riktig person. ”Doing is seeing and beliving”. ”Jeg håper jeg klarer å motivere folk til endring”.

Er det noe du vil legge til? *1, 2, 3 og 4

Alle må forstå hvorfor og hva vi holder på med: da må vi dele informasjon! Dette gir store muligheter for Universal: hvordan vi skal klare å bruke nye mekanismer for å stille oss konkurransedyktige. Organisasjonen må jobbe konkret med å lese omgivelsene: sluttbruker og implementere dette inn i organisasjonen – dette er hvordan mennesker innad skal jobbe videre.

*1 Endringsprosesser

*2 Organisasjonsendring

*3 Veien til organisasjonsendring

*4 Involveringsgrad