



BIT20 Ensemble

En casestudie av endringsbehov og intern mobilisering

Fredrik Bøckmann

Nicolay Jansen Wiig

Veileder:

Jarle Bastesen

Masterutredning ved Institutt for Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen er utarbeidet som en avslutning av våre studier ved Norges Handelshøyskole, og inngår som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon. Oppgaven er skrevet under hovedprofilen Strategi og Ledelse.

Utredningen omhandler BIT20 Ensemble som er en lokal kulturinstitusjon, og deres arbeid med å utvikle en strategi for fremtidig drift. Ettersom vi har fått ta del i denne høstens strategiprosess, har vi hatt en unik mulighet til å følge strategiutformingens utvikling parallelt med utarbeidelse av denne oppgaven.

I utredningen trekker vi frem særegenheter ved organisasjonen som en kulturell institusjon. BIT20s formål vedrører kunstneriske ambisjoner, og kan beskrives som en produsent av opplevelser. Ensemblet skiller seg derfor fra den typiske, vareproduserende og profittmaksimerende organisasjonen som ofte benyttes som eksempler i teorien. Oppgaven bidrar med dette til å belyse sider ved kjent teori som er lite utdypet i strategilitteraturen ved å fokusere på endringer i kulturinstitusjoner.

Ettersom oppgaven tar for seg organisatoriske forhold i en spesifikk organisasjon, har vi hatt behov for å tilegne oss store mengder informasjon. Vi vil derfor rette en stor takk til BIT20 Ensemble og alle dets medlemmer for den åpenhet og vennlighet vi har møtt ved deltakelse på møter og gjennomføring av intervjuer. Særlig retter vi en takk til daglig leder, som fra første dag har vært en viktig bidragsyter til vår datainnsamling. Gjennom flertallige samtaler, diskusjoner og intervjuer har vi fått en god innsikt i ensemblet som organisasjon og bransjen for samtidsmusikk som helhet. Videre vil vi også takke styreleder, som på et tidlig tidspunkt inviterte oss til å delta i høstens strategiprosess.

Avslutningsvis vil vi takke vår veileder Jarle Bastesen, som gjennom arbeidet med oppgaven har bidratt med både konstruktiv kritikk og gode innspill.

Bergen, 20. desember 2013

Fredrik Bøckmann

Nicolay Jansen Wiig

Sammendrag

Denne masterutredningen studerer problemstillinger relatert til organisatoriske endringer, og hvordan disse forløper seg i ulike livssykluser. Videre behandler vi betydningen av en felles forståelse for endringsbehov, og hvilke organisatoriske tiltak som kan innføres for at dette skal oppnås. Oppgaven tilfører en ekstra dimensjon ved å påpeke organisatoriske særforhold i en kulturinstitusjon, med tydelige skiller til teorier om profittmaksimerende bedrifter. Sistnevnte virksomheter danner grunnlag for utstrakt empirisk forskning, mens kulturinstitusjoner som organisasjonsform kan betegnes som et mer ubeskrevet blad.

Oppgaven omhandler casestudie av BIT20 Ensemble, som presenterer samtidsmusikk på et høyt internasjonalt nivå. Etter en langvarig entreprenørfase gjennomgår organisasjonen nå en endringsprosess som markerer en overgang til en ny fase i virksomhetens liv. Ensemblet må enes om en felles strategi for videre drift. Vi analyserer årsakene til at dette endringsbehovet har oppstått, samtidig som vi vurderer hvordan organisasjonen mobiliserer til intern endring.

Våre funn indikerer at de første endringene av omveltende karakter kan inntreffe sent i en organisasjons livsløp. Dette skyldes at faktorer som organisasjonsalder, -størrelser, bransjens vekstrate, evolusjoner og revolusjoner forlenger den innledende entreprenørfasen, fremfor å fremtvinge og at endringsbehovet med dette fremstår som begrenset.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	7
1.1.1 Bakgrunn for problemstilling	8
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Oppgavens formål	10
1.4 Forklarende modell.....	10
1.5 Avgrensning.....	12
1.6 Oppgavens struktur	13
2. Teoretisk tilnærming.....	15
2.1 Organisatorisk endring.....	15
2.1.1 Livssykluser	17
2.1.2 Treghet.....	25
2.1.3 Planlagte endringer.....	26
2.1.4 Endring som tilfeldighet.....	27
2.2 Reaksjoner i organisasjonen	27
2.2.1 Motstand	27
2.2.2 Håndtering av motstand	29
2.2.3 Passivitet og fremmedgjøring	30
2.3 Mål og målformulering	31
2.4 Oppsummering teori.....	32
3. Casebeskrivelse.....	34
3.1 En ny musikalsk sjanger	34
3.2 BIT20 Ensemble	34
3.2.1 Organisatoriske forhold	35
3.2.2 Utfordringer knyttet til humankapital	36
3.2.3 Utfordringer knyttet til finansielle ressurser	37
3.2.4 Utfordringer knyttet til relevans i markedet.....	39
4. Metodisk tilnærming.....	41
4.1 Valg av forskningsdesign	41
4.1.1 Forskningstilnærming	41
4.1.2 Valg av data.....	42
4.1.3 Casestudie.....	43

4.2	Innsamling av data og analyse	44
4.2.1	Deltakende observasjon	45
4.2.2	Intervjuer	46
4.2.3	E-postundersøkelse	47
4.3	Innsamling av data og analyse	48
4.3.1	Dataanalyse	49
4.3.2	Utvalget	49
4.4	Reliabilitet og validitet	51
4.5	Etiske vurderinger	53
5.	Drøftelse	54
5.1	Langvarig evolusjon	55
5.2	Faktorer som påvirker organisasjonsutviklingen	55
5.2.1	Alder, kultur og forståelse	56
5.2.2	En rolig norsk bransje	60
5.2.3	Stabil musikergruppe, endringer i styre og administrasjonen	62
5.2.4	Organisatorisk revolusjon	66
5.2.5	Oppsummering – årsaker til endringsbehov	68
5.2.6	Overgang til retningsfase	69
5.3	Reaksjoner	72
5.3.1	Motstand	73
5.3.2	Passivitet	81
5.3.3	Hvordan behandle reaksjoner?	85
6.	Oppsummering og konklusjon	90
6.1	Organisatoriske utviklingstrekk	90
6.2	Hvordan mobiliseres organisasjonen for endringer	92
6.3	Oppgavens teoretiske bidrag	94
6.4	Forslag til videre forskning	96
7.	Literaturliste	97
8.	Appendiks	102
8.1	Teoretiske utdypninger	102
8.1.1	Strategisk analyse	102
8.1.2	Strategiske kart	104
8.2	Intervjuguide – styreleder	105

8.3	Intervjuguide – daglig leder	105
8.4	E-postundersøkelse – musikere.....	107
8.5	Oversikt over bransjeaktører	109

Figurliste

Figur 1: Modell for oppgaven	11
Figur 2: Typer organisatorisk endring (Nadler & Tushman, 1989).....	16
Figur 3: Hvordan selskaper vokser (Greiner, 1998) (egen oversettelse).....	18
Figur 4: De fem vekstfasene (Greiner, 1998) (egen oversettelse).....	19
Figur 5: De konkurrerende verdiene ved ledelse, effektivitet og organisasjonsteori (Quinn & Rohrbaugh, 1983) (egen oversettelse).....	22
Figur 6: Ulike effektivitetskriterier i tidlige utviklingsfaser (Quinn & Cameron, 1983).....	24
Figur 7: Suksessparadokset i følge Tushman & O'Reilly (1996) (egen oversettelse).	25
Figur 8: Målhierarki (Jacobsen & Thorsvik, 2013).....	31
Figur 9: Sammenligning mellom BIT20s fokus på organisatorisk effektivitet mot Quinn og Camerons (1983) empiriske funn	71
Figur 10: SWOT.....	102
Figur 11: De fire perspektivene innenfor balansert målstyring (Kaplan & Norton, 1996) (egen oversettelse).....	104

1. Introduksjon

De fleste organisasjoner gjennomgår på et eller annet tidspunkt endringer som er av strategisk betydning for virksomheten. Disse påvirker den helhetlige organisasjonen så vel som hvert enkelt organisasjonsmedlem. Studier av endringer indikerer at de kan oppstå med varierende frekvens og omfang, avhengig av organisasjonens behov for å tilpasse seg intern utvikling eller endringer i omgivelsene. Mens noen organisasjoner gjennomgår hyppige endringer av omfattende karakter, kan andre virksomheter overleve i lengre perioder ved å kun gjennomføre mindre justeringer av driften. For sistnevnte organisasjoner kan endringer fremstå som dramatiske hendelser, da dere erfaringer med fenomenet er begrenset.

Videre kan organisasjonsmedlemmer vurdere endringer ulikt. I tillegg til å vurdere omfang og påvirkning på egen arbeidssituasjon basert på ulike oppfatninger, kan forskjellige organisasjonsmedlemmer finne ulike begrunnelser til at endringer blir innført i det hele tatt. Ved ulike oppfattelser av *hvorfor* endringer implementeres kan det oppstå reaksjoner. Motstand oppstår dersom organisasjonsmedlemmer ikke ser behovet for endring i samme grad som endringspådriver, og progresjonen for endringsimplementering stopper opp dersom tiltak ikke iverksetter for å demme opp motstanden.

Hvordan endringer utføres, hvilke virkninger dette har på virksomheten og om tilsiktet endringsformål blir oppnådd synes å være grundig utforsket. Et vel så viktig spørsmål er derfor *hvorfor* endringene utføres. De fleste gjennomførte studier tar utgangspunkt i mer eller mindre profittmaksimerende bedrifter, der et underliggende formål for virksomheten er å oppnå økonomiske resultater. Dette kan påvirke både frekvens og omfang av endringene, samt grad av opplevd forståelse for endringsårsaker blant organisasjonens medlemmer. Det er utført langt færre studier av organisasjonsendringer i virksomheter som ikke er profittmaksimerende, men som heller bygger på idealistiske visjoner, selvrealisering og samfunnsmessige ansvar. Dersom det grunnleggende formålet for organisasjonen i mindre grad vedrører økonomisk lønnsomhet, vil andre organisatoriske forhold være av betydning for en intern endringsprosess. *Hvorfor* endringer innføres kan derfor være uklart for ulike organisasjonsmedlemmer. For å kunne tilføre bidrag til en ekstensiv strategilitteratur studerer vi derfor sistnevnte organisasjonstype, med utgangspunkt i samtidsmusikkensemblet BIT20. Ensemblet utspiller et vesentlig samfunnsansvar, da det produserer kulturelle uttrykk som få andre kan tilby publikum. Videre synes ønsket om selvrealisering gjennom

kunstnerisk utfoldelse å overskygge ensembles finansielle motiver. Som utgangspunkt for oppgaven utdyper vi at organisasjonen etter vår vurdering kun har gjennomgått inkrementelle endringer frem til i dag. Organisasjonens erfaring med strategiske endringer synes derfor å være liten. Vår avhandling søker i så måte å behandle en teoretisk nisje, der ønsker å avdekke organisatoriske særforhold som oppstår som følge av begrenset endringshistorikk og et lite fokus på å oppnå økonomisk lønnsomhet.

1.1.1 Bakgrunn for problemstilling

Organisasjonen som studeres er et ensemble som produserer og fremfører samtidsmusikk. BIT20 Ensemble ble opprettet i 1989, og er med dette et av de eldste ensemblene i den norske bransjen for samtidsmusikk. Til tross for lang fartstid har store deler av organisasjonens historie forløpt seg uten gjennomføring av revolusjonerende endringer. Ensemblet opplevde tidlig suksess, både i det nasjonale og internasjonale markedet. I et historisk perspektiv synes det derfor å ha tatt lang tid før behovet for omveltende endringer i organisasjonen meldte seg. Senere utvikling tyder på at dette behovet har endret seg. I begynnelsen av 2013 igangsatte styret og administrasjonen i ensemblet en endringsprosess med formål å samle organisasjonen om en felles retning for videre drift. Dette indikerer at deler av organisasjonen opplever et grunnleggende endringsbehov, der det ønskes å innføre tiltak for å styre ensemblet i mer tydelig og enhetlig retning enn det som har vært tilfellet til nå. I løpet av høsten har de utarbeidet et nytt måldokument som inneholder en felles visjon og overordnede målsettinger for fremtiden. Arbeidet med dokumentet ble avsluttet i november 2013. Til tross for at ensemblet har vært en del av byens kulturscene i 24 år, finnes det ikke eksplisitt nedfelte strategidokumenter fra tidligere. Det som finnes behandler i liten grad tydelige visjoner, mål og strategier, og er løsere utformet i tilknytning til søknader om finansielle støtteordninger. Vårt utgangspunkt for forskningen er at den pågående strategiprosessen kan betegnes som omfattende, og dermed gir et godt grunnlag for fremtidige endringer. Ved å avsette både tid og ressurser for strategiutforming, har ensemblet tatt sikte på å utvikle en retning som alle medlemmer kan slutte opp om.

Et isolert formål for strategiprosessen er følgelig å danne en felles forståelse blant samtlige organisasjonsmedlemmer for hva ensemblet er, hvor det skal og hvordan det skal komme seg dit. En felles forståelse, eksplisitt uttalt gjennom en utarbeidet strategi synes være særlig viktig grunnet to ulike forhold. Fra et internt perspektiv er BIT20 en fragmentert organisasjon, til tross for å være liten av størrelse. Den operative driften utføres av en

administrasjon på totalt fire ansatte, mens den musikalske produksjonen utføres av musikere som til daglig har fulltidsjobber i byens symfoniorkester. Tiden ensemblet tilbringer som en helhetlig organisasjon er derfor begrenset, og de ulike delene av organisasjonen har følgelig utviklet ulike oppfattelser av ”hva BIT20 er”, ”hvor de skal” og ”hvordan de skal komme seg dit”. Videre tilsier ensembles historie at få endringer av omveltende karakter har blitt utført i tidligere år, og organisasjonsmedlemmenes endringserfaring er derfor begrenset. Følgelig står organisasjonen nå foran en ”ilddåp”, da strategiprosessen symboliserer at vesentlige endringer kan være i emning. Hvordan endringene mottas blant organisasjonsmedlemmene kan avgjøre hvorvidt de faktisk blir gjennomførte, og om endringene medfører det resultatet som ensemblet ønsker.

1.2 Problemstilling

Gjennom vår deltakelse i den pågående strategiprosessen har vi opparbeidet oss et godt innblikk i organisasjonen, og de utfordringer som har oppstått som et resultat av den strategiske gjennomgangen. Med bakgrunn i utfordringene og prosessene vi har fått innsyn i, har det oppstått noen sentrale spørsmål som vi ønsker å besvare. Disse omhandler organisatorisk utvikling i lys av livssyklusteorier (Greiner, 1998; Daft, 2010; Quinn & Cameron, 1983), der vi studerer de bakenforliggende årsakene til at et endringsbehov nå melder seg i BIT20. Videre belyser vi interne reaksjoner til endringsprosessen med utgangspunkt i teorier fra Kotter & Schlesinger (2008) og Meyer & Stensaker (2005).

Dette gir oss følgende problemstillinger:

”Hva forårsaker et endringsbehov i BIT20, og hvordan forberedes organisasjonen på fremtidige endringer?”

Vi vil besvare dette ved å drøfte følgende underspørsmål:

”Hvilke historiske prosesser og organisatoriske utfordringer har ledet frem til dagens endringsbehov?”

”Hvilke faktorer påvirker organisasjonens utvikling?”

”Hvordan mobiliseres det til endring?”

I løpet av denne høsten har vi fått ta del i en fremdeles pågående strategiprosess. Denne ble igangsatt som følge av at organisasjonen lenge har følt et behov for å endre seg. Våre

forskningsspørsmål vedrører den organisatoriske utviklingen vi har kunnet observere fra ensembles oppstart og frem til i dag. Det vi da ønsker å avdekke er prosesser som har ført til at endringsbehov oppstår. Ved å benytte oss av teorier om endringer og livssykluser vil vi forsøke å forklare hvorfor og hvordan dette behovet har vokst frem. I forbindelse med den organisatoriske utviklingen ser vi det som svært interessant å avdekke forhold som både forsinker og fremtvinger endringer. Disse faktorene vil vi drøfte ved hjelp av teori om livssykluser, kulturell treghet og motstand. Ettersom vi har fått ta aktiv del i strategiprosessene frem mot ferdigstillingen av måldokumentet, vil vi også drøfte hvordan BIT20 klargjøres for endringer. Dette er interessant fordi mobiliseringen vil få betydning for hvordan hele organisasjonen vil kunne ta inn over seg organisasjonens mål.

1.3 Oppgavens formål

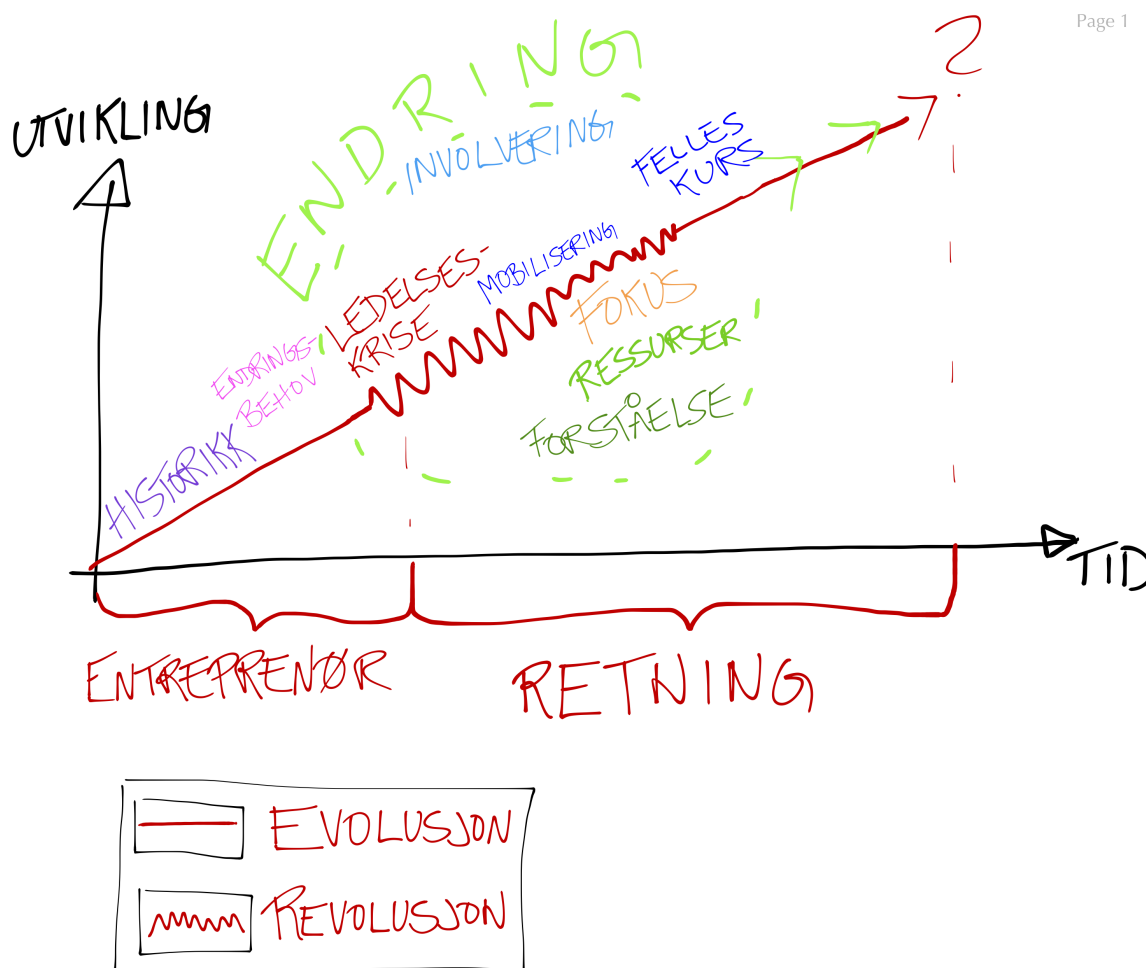
Formålet til denne oppgaven er å belyse teorier om organisatoriske endringer som forutbestemte livssykluser opp mot en virkelig virksomhet. Ved å studere når omveltende endringer i form av kriser inntreffer i organisasjonens livsløp, ønsker vi å utdype hvorvidt de teoretisk oppgitte faktorene *organisasjonsalder*, *-størrelse*, *vekstrate i bransjen*, *evolusjon og revolusjon* fullt ut kan forklare de endringene som finner sted. Videre påpeker vi betydningen av felles forståelse for endringsbehov i små organisasjoner, da dette synes å være nødvendig for å oppnå ønskede endringer. Oppgaven vurderer ulike tiltak som kan iverksettes for å oppnå felles forståelse, med formål å belyse både gevinster og implikasjoner ved gjennomføring.

Oppgaven medfører videre en ekstra dimensjon, da den utstuderte organisasjonen er en kulturinstitusjon. Dette medfører en rekke særforhold, der virksomheten avviker fra profittmaksimerende bedrifter. Ettersom den teoretiske litteraturen ofte baserer seg på økonomiske incentiver og profittmaksimering, vil våre funn kunne utdype implikasjoner og muligheter ved organisasjonens rolle.

1.4 Forklarende modell

Som et resultat av vår bearbeidelse av forskningsprosessen har vi utviklet en modell som forklarer får tilnærming til problemstillingen. Modellen er basert på Greiners teori om livssykluser (1998), der ulike revolusjoner inntreffer i en organisasjons liv. Dette medfører

overganger mellom ulike organisatoriske faser. Med denne ønsker vi å tydeliggjøre den organisatoriske tilstanden som BIT20 befinner seg i ved pågående strategiprosess, og samtidig danne et bakteppe for videre utledning av oppgaven.



Figur 1: Modell for oppgaven

Vi vil se på BIT20 i lys av den historiske utviklingen de har hatt, og hva som har ledet frem til et *endringsbehov*. Over tid gjennomgår organisasjoner en overgang fra den innledende *entreprenørfasen* til en *retningsfase* (Greiner, 1998; Daft, 2010). Overgangen oppstår som et resultat av den organisatoriske utviklingen som til da har funnet sted. I henhold til vår modell har ensemblen en *historie* som har vært med på å fremkalle et *endringsbehov*. *Ledelseskrisen* medfører at *endringer* i må foretas for å komme til den neste fasen. Vi vil drøfte denne i forhold til kjente rammeverk, og se hvordan de tradisjonelle teorier stemmer med den virkeligheten vi observerer i den spesifikke organisasjonen. Vi studerer de *ressurser* organisasjonen er i besittelse av og hvilket *fokus* som legges for videre drift.

Videre vil vår oppgave særlig drøfte hvordan man *mobiliserer* for endring ettersom reaksjoner kan oppstå. Fremtidig utvikling betinges av at de klarer å stake ut en *felles kurs* for organisasjonen. Vår modell skiller seg fra Greiner sine fremstillinger i form av at i stedet for å knytte organisasjonens alder opp mot organisasjonens størrelse, ser vi på *tid* som en viktig faktor for organisatorisk *utvikling*. Dette er fordi det over tid kan oppstå forståelse for at endringer kan være nødvendige.

1.5 Avgrensning

Denne oppgaven er utarbeidet innenfor et semester ved NHH. Tidsmessig medfører dette begrensninger, da både forberedelser til arbeidet og gjennomføring av informasjonsinnhenting og analyser har vært utført i perioden august-desember. Tidsrammer utgjør derfor en viktig avgrensning for hva vi kan dekke med denne oppgaven.

Ensemblets pågående strategiprosess har hatt omtrentlig de samme tidsrammene som vår oppgave, med involvering av samtlige organisasjonsmedlemmer fra august 2013 til ferdig nedfelt måldokument ved utgangen av desember 2013. Dette medfører at vi har kunnet følge utviklingen i prosessen parallelt med utarbeiding av vår oppgave. For å få anledning til å analysere vårt datamateriale i tilstrekkelig grad, avsluttet vi informasjonsinnsamlingen i slutten av november måned. På daværende tidspunkt var ensemblets visjon, misjon og hovedmål utarbeidet, men ikke utbrodert med en detaljert handlingsplan. Avbruddet medfører at vi ikke har mulighet til å analysere senere fasen av pågående strategiprosess. Vi kan ikke vurdere hvorvidt BIT20 faktisk implementerer de strategiske endringene som besluttes, eller om nedfelta mål blir oppnådd. Da begge deler først vil kunne inntreffe en gang i fremtiden, vil oppgaven i liten grad forsøke å predikere hvorvidt ønskede resultater av strategiprosessen blir oppnådd.

Med hensyn til organisatoriske reaksjoner vil vi forsøke å se sammenhenger mellom reaksjonene som er beskrevet fra tidligere endringsforsøk og de vi selv har observert i den pågående strategiprosessen. Våre funn indikerer at flere tiltak er iverksatt for å unngå gjentakelse av tidligere reaksjoner, men vi ønsker ikke å spå hvorvidt ensemblet som følge av dette vil oppnå ønskede endringer.

Med hensyn til vårt teoretiske utgangspunkt anser vi ikke benyttet teori som uuttømmelig. Det finnes store mengder litteratur på de teoretiske områdene som berører av vårt

forskningsspørsmål, og vårt teoretiske fundament utgjør i så måte kun et begrenset utvalg. Etter gjennomgang av en ekstensiv litteraturliste vil vi likevel hevde at vårt teoretiske grunnlag tar utgangspunkt i en rekke sentrale teorier, publisert av velrennomerte forfattere med et høyt antall siteringer i den strategiske litteraturen.

I avhandlingen drøfter vi reaksjoner enkelte musikere har hatt når BIT20 har vurdert å inngå tettere samarbeid med musikernes hovedarbeidsgiver, Bergen Filharmoniske Orkester (BFO). Vi går ikke inn i noen diskusjon om hvorvidt ulike samarbeidsformer vil være gunstige eller ugunstige for noen av disse partene. Avhandlingen vår går heller ikke ut på å gi noen ensidig beskrivelse av BFO som organisasjon. Karakteristikk som fremkommer i denne oppgaven er gjengitt etter våre fortolkninger av respondenters utsagn. Respondentenes ytringer omhandler da hvordan forholdet mellom hovedarbeidsgiver og BIT20 vurderes, og hvorvidt aktiviteter hos den ene part påvirker arbeidet hos den andre. Vårt fokus vedrører de interne prosessene som skjer i BIT20, og som er av betydning for endringsprosessen de nå er inne i.

Avhandlingen representerer våre personlige betraktninger, og gjengir hvordan vi har fortolket den informasjonen vi har tilegnet oss. Lesere av oppgaven vil muligens besitte et annet informasjonsgrunnlag enn oss, og kan dermed trekke andre slutninger enn det vi gjør. Oppgaven gir dermed ingen endelige fasitsvar, men vi har forsøkt å trekke ut viktige utviklingstrekk fra informasjonen vi har fått om ensemblet og hva vi har sett som deltakende observatører.

1.6 Oppgavens struktur

I det følgende vil vi presentere den teoretiske tilnærmingen for utredningen, der vi fremlegger ulike teorier som benyttes for å besvare forskningsspørsmålet. Vi vektlegger teorier om organisatoriske livssykluser, der virksomheten gjennomgår ulike faser i løpet av sitt liv. Her forklares hvilke faktorer som gir grunnlag for organisatoriske endringer, og hvilke utfordringer overgangene kan medføre. Videre presenteres teorier om reaksjoner som oppstår blant organisasjonsmedlemmer ved beslutninger om og implementering av endringer. Vi beskriver her hvordan motstand og passivitet kan påvirke endringsprosessen, og med dette hemme overgangen mellom de ulike fasene i virksomhetens livssyklus.

Deretter følger en så objektiv som mulig casebeskrivelse i kapittel tre der vi gjengir sentrale trekk ved BIT20 og deres utfordringer. Beskrivelsen har som formål å sikre at leseren oppnår tilstrekkelig kjennskap til organisasjonen som studeres.

I kapittel fire presenteres den metodiske tilnærmingen for vårt forskningsspørsmål. Vi begrunner her vårt valg av tilnæringsmåte til forskningsspørsmålet, og grunngir våre valg med hensyn til den casen vi studerer. Videre presenteres årsaker til at datavalget er utformet som det er, samt hvordan data er hentet inn gjennom ulike innsamlingsmetoder. Ettersom vi har deltatt i en pågående strategiprosess har dette medført både muligheter og utfordringer. Vi har i løpet av datainnsamlingen stadig har måttet oppdatere oss på ny informasjon etter hvert som den oppstod. Videre diskuterer vi oppgavens reliabilitet og validitet, der vi problematiserer hvorvidt benyttede metoder for informasjonsinnhenting og analyser medfører funn som kan anses som pålitelige. Diskusjonen inkluderer også om våre funn kan generaliseres. Avslutningsvis presenterer vi etiske utfordringer som har oppstått, særlig med hensyn til at full anonymisering vanskelig kan oppnås for samtlige respondenter.

Analysen av innsamlet data utføres i sin helhet i kapittel fem. Vår diskusjon inndeles i to tematiske underområder, hvor det første omhandler årsaker til at det har oppstått et endringsbehov i BIT20. Ved å beskrive og analysere historiske utviklingstrekk i organisasjonen og dens omgivelser, søker drøftelsen å besvare forskningsspørsmålene ”hvilke prosesser har ledet frem til dagens endringsbehov” og ”hvilke faktorer påvirker organisasjonens utvikling”. Deretter behandler vi de reaksjonene som kan spores blant organisasjonens medlemmer. Vi utbroderer de ulike formene for reaksjoner, og analyser hvorvidt disse har funnet sted både ved historiske endringsforsøk og ved pågående strategiprosess.

Det siste kapittel inneholder en oppsummering, der vi trekker sammen våre funn til avsluttende konklusjoner. Her presenteres også oppgavens teoretiske bidrag, da vi stiller oss kritiske til de eksisterende teoriene som forskningsspørsmålet er bygget omkring. Avslutningsvis gir vi forslag til videre forskning, med eksempler på interessante problemstillinger som ikke behandles i denne utredningen.

God lesing!

2. Teoretisk tilnærming

Vi vil i det følgende kapittelet presentere teorier vi mener er relevante for å kunne besvare våre forskningsspørsmål. Disse vedrører lære om organisatoriske endringer med særlig fokus på livssykluser, typiske reaksjonsmønstre hos organisasjonsmedlemmer og litt om mål. Men først litt grunnleggende teori om organisasjoner.

Organisasjoner kan defineres som ”*sosiale enheter [...] som blir konstruert og rekonstruert i den hensikt å søke bestemte mål*” (Etzioni, 1978, p. 11). De karakteriseres ved at det foregår en fordeling av ansvar, makt og kommunikasjon med formål å oppnå definerte mål. For å oppfylle sitt formål må organisasjonen til stadighet endre seg med bakgrunn i intern utvikling, endringer i omgivelsene, eller en kombinasjon av de to. Virksomheters liv kan beskrives som perioder med stabil vekst, som brytes opp av kriser som krever omfattende organisasjonsendringer for sikring av videre drift (Greiner, 1998). I de ulike fasene og krisene kan man ofte identifisere typiske utfordringer, strukturer og ledelsespraksiser. Gjennom strategiske analyser kan man avdekke trusler og muligheter i omgivelsene som tvinger organisasjonen til å endre seg (Vikøren, 2013). I henhold til teori om organisatoriske mål medfører ambisiøse visjoner at organisasjonen må ha et underliggende krav om å endre seg for oppnå sitt formål (Collins & Porras, 1996). Endringer er altså viktig i mange dimensjoner. I det følgende kapittelet presenteres og sammenkobles ulike teorier om endringer, mål og utvikling av organisasjoner over tid.

2.1 Organisatorisk endring

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) har en endring blitt utført når organisasjonen viser ulike trekk på ulike tidspunkt. Tradisjonelt mente man at organisasjoner generelt sett er stabile, og at endringer kun skjer unntaksvis. Kurt Lewin (1947) hevdet at man må destabilisere en organisasjon før den kan gjennomgå endringer. Gjennom å skape en kriseforståelse, kan man destabilisere organisasjonen og få anledning til å tenke nytt. Man kan da legge nye strategier ved å ta avstand fra arbeidsmetoder man har benyttet seg av tidligere. Når endringen er gjennomført, må det igjen skapes ro i organisasjonen for å kunne dra nytte av tiltakene som er igangsatt. Endringer kan spenne fra å være mindre, *inkrementelle* endringer, til større *strategiske* endringer og er enten forutseende eller reaktive i forhold til interne eller eksterne hendelser (Nadler & Tushman, 1989). Hva som endres kan være mål, strategier,

organisasjonsstruktur, kultur, demografi eller prosesser. Felles for disse typene av endring er at interne maktforhold og forholdet til omgivelsene endres.

	Inkrementell	Strategisk
Forutseende	Finjustering	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Omskaping

Figur 2: Typen organisatorisk endring (Nadler & Tushman, 1989)

En *finjustering* innebærer at man søker å forbedre effektiviteten på basis av forventninger om fremtiden. *Tilpasning* innebærer at man gjør endringer med basis i eksterne hendelser. Dette kan være endringer tilknyttet markedsbehov, ny teknologi, konkurrenters handlinger, osv. *Reorientering* innebærer en fundamental retningsendring og bryter med eksisterende organisasjonsrammer. *Omskaping* er endringer som krever radikale endringer i organisasjonen med basis i eksterne hendelser.

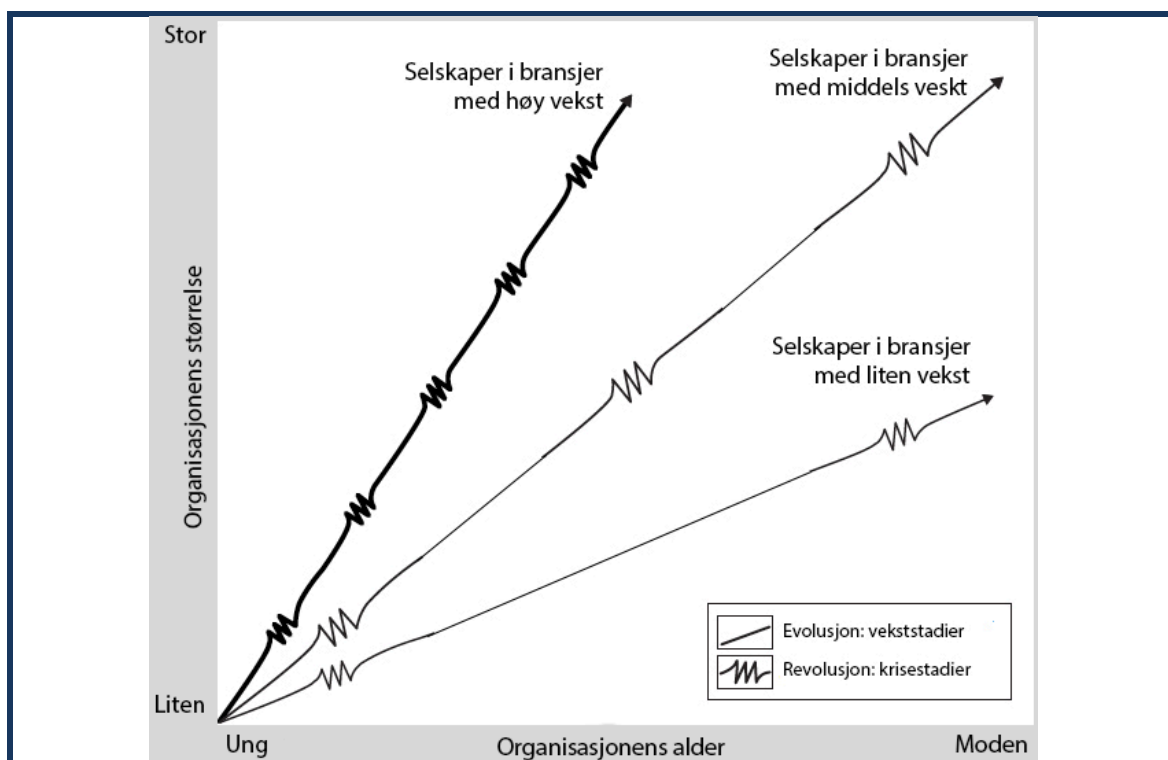
Anderson og Tushman (1990) beskrev gjennom sin punkterte likevektsmodell hvordan organisasjoner befinner seg i likevekt der de kun gjennomgår inkrementelle endringer. Likevekten punkteres med ujevne mellomrom av strategiske endringer, før organisasjonene igjen stabiliseres. Senere forskning argumenterer på sin side for at endringsprosesser ikke kan sees på som ekstraordinære hendelser i bedrifters liv (Meyer & Stensaker, 2011). Endringsprosesser har ofte ikke noen tydelig begynnelse eller slutt, hvilket krever at man må forholde seg til endringer med mer langsiktige perspektiver. Dette stiller krav til organisasjonens evne til å gjennomføre endringer. I følge Nadler og Tushman (1989) må man i perioder med endringer forholde seg til flere ulike utfordringer. Disse kan være knyttet til (1) ledelse av politiske prosesser som kan assosieres til endringen, (2) motivasjon av konstruktiv atferd i møte med motstand i organisasjonen og (3) aktiv ledelse av endringsprosessen. Dette medfører altså at organisasjoner må ha kapasitet til å endre seg. Endringskapasitet kan defineres som organisasjonens evne til å gjennomføre endringer, uten at disse medfører nødvendige kostnader (Meyer & Stensaker, 2005). En virksomhet med stor endringskapasitet evner å gjennomføre nødvendige endringer, uten at det går nevneverdig utover den daglige driften. En organisasjon med begrenset endringserfaring har

gjærne erfaring med inkrementelle endringer, men lite erfaringer knyttet til større strategiske endringer. I slike organisasjoner kreves det gjerne store tiltak for å initiere endringsprosesser og å mobilisere organisasjonen til endring. Samtidig vil man kunne oppleve usikkerhet til selve prosessen, og organisasjonens fremtid. I slike organisasjoner vil det kreves store tiltak for å igangsette endringer, i tillegg til at man må sørge for en trygghetsramme rundt hele prosessen.

2.1.1 Livssykluser

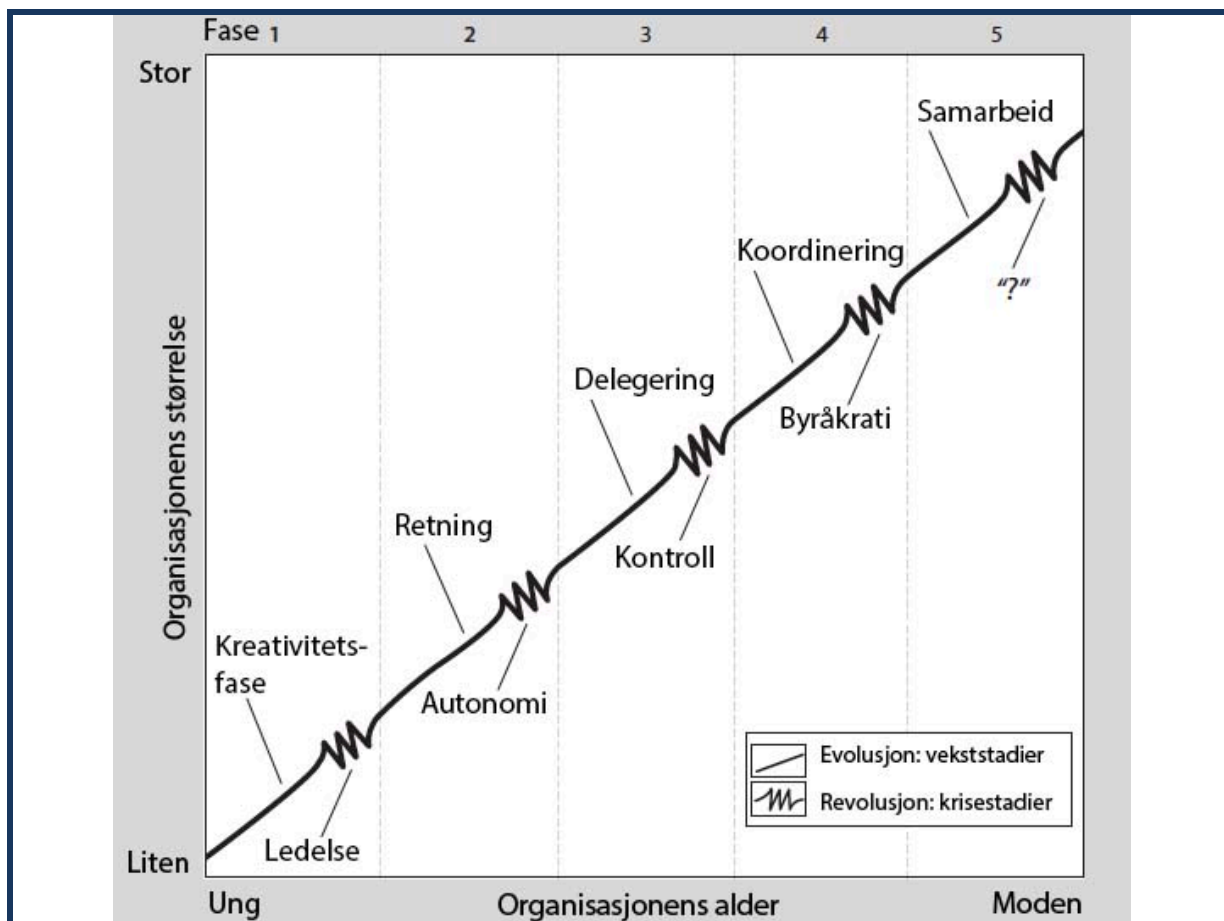
Som vi har sett legges det en del vekt på endringer i omgivelsene som katalysator for endringer. Det er videre viktig å ta med i betraktningen at organisasjoners utvikling over tid også kan tilskrives interne hendelser (Greiner, 1998). Dersom en ønsker å forstå en virksomhets liv, kan livssyklusteori være et nyttig hjelpemiddel (Daft, 2010). Man antar her at virksomheten går gjennom ulike stadier i løpet av sitt liv, og møter ulike utfordringer tilknyttet disse. Organisasjonsstruktur, ledelse og administrative systemer følger vanligvis et ”naturlig” mønster og kan knyttes til både intern og ekstern påvirkning. Blant de viktige faktorene som preger organisasjonenes utvikling er alder, størrelse, evolusjoner, revolusjoner og bransjens vekstrate (Greiner, 1998). Organisasjonens *alder* er viktig fordi styringsmessige problemer og praksiser endrer seg og vedvarer ikke over tid. Atferd blant organisasjonsmedlemmer blir også mer forutsigbar og blir vanskeligere å endre over tid. *Størrelsen* er viktig fordi et selskaps utfordringer og løsninger endrer seg etter hvor mange organisasjonsmedlemmer det innehar, samt størrelse på salgsvolum. Koordinering og kommunikasjon blir mer utfordrende. *Evolusjon* er relativt stabile perioder av vekst, der kun mindre justeringer er nødvendige for å oppnå organisatorisk progresjon. *Revolusjoner* er uunngåelige og forekommer mellom perioder av evolusjon. De kjennetegnes av store omveltninger av ledelsespraksiser og strategier. I følge Tushman og O'Reilly (1996) kan slike revolusjoner initieres av teknologi, konkurrenter, regulatoriske endringer eller signifikante endringer i økonomiske eller politiske forhold. Virksomhetene som ikke klarer å omstille seg fra tidligere praksiser vil muligens oppleve avtakende vekst, eller i verste konsekvens konkurs og nedleggelse. *Vekstraten* i bransjen påvirker i stor grad hvor lenge perioder av evolusjon varer og hyppigheten av revolusjoner (Greiner, 1998). Evolusjonsfaser vil være relativt kortvarige i bransjer med høy vekst da ekspanderende markeder vil kreve hurtig økning i antall ansatte. Tilsvarende vil evolusjonsperiodene vare lengre i bransjer som er preget av svak vekst.

Revolusjoner inntreffer altså med ujevne mellomrom. Weitzel og Jonsson (1989) forklarer hvordan organisasjoner går inn i kriser som følge av manglende evne til å tilpasse seg internt og eksternt press. Virksomheter i nedgang går gjennom fem steg på vei mot oppløsning: (1) først evner ikke virksomheten å se de tidlige tegnene på nedgang, (2) en begynner etter hvert å se behovet for endring, (3) man gjør forsøk på endring, men handlingen er uhensiktsmessig, (4) man havner i en krisetilstand og må til slutt (5) oppløses. Vi ønsker å påpeke at *revolusjon* og *krise* er sterke uttrykk, som gjerne assosieres med svært dramatiske hendelser. Nødvendige endringer og alvorligheten av disse oppfattes ikke alltid som kriser og revolusjoner i den forstand vi vanligvis tolker disse uttrykkene.



Figur 3: Hvordan selskaper vokser (Greiner, 1998) (egen oversettelse)

Som vi ser av modellen, opplever høyvekst-selskaper hyppigere revolusjoner enn selskaper i bransjer med liten vekst. Avstanden mellom revolusjonene er forlenget ift. den originale illustrasjonen. Dette er for å understreke Greiners poeng om at vekstraten i bransjen er av betydning for hvor revolusjonene forekommer.



Figur 4: De fem vekstfasene (Greiner, 1998) (egen oversettelse)

Perioder av evolusjon avbrytes av revolusjonerende skift, som må til for at virksomheten skal nyte vekst i fremtiden. De ulike evolusjonsfasene karakteriseres av en dominerende ledelsesstiler som benyttes for å oppnå vekst. Hver evolusjonsfasene avbrytes av ulike kriser. Disse er ledelseskriser, autonomikriser, kontrollkriser og byråkratikriser.

Den første fasen i en organisasjons livssyklus omtaler Greiner som *kreativitetsfasen*. Daft (2010) kaller denne fasen for *entreprenørfasen*. Vi vil benytte oss av det sistnevnte uttrykket ettersom vi mener dette er det mest passende for vår case. I entreprenørfasen etableres virksomheten, og mye av fokuset ligger på at man skal skape en levedyktig organisasjon og å skape seg et produkt og et marked. Grunnleggerne har en sterk eierskapsfølelse til produktet, og er mest opptatt av å skape og selge det. Det blir lagt mye vekt på innovasjon mindre vekt på ledelsesmessige utfordringer. I denne fasen ser man gjerne at organisasjonsstrukturen er helt enkel og ligner hva Mintzberg (1983) definerer som et ad hoc-krati. Bastesen & Nesheim (2008) omtaler dette som et "idealistisk kunstnerverksted". Ledelsen er ikke stor, og har ingen eller lite stabs- og støttefunksjoner som hjelper til i koordineringen og driften av virksomheten. Driften kan beskrives som organisk med løs arbeidsdeling, styring

gjennom sosialisering, lite spesialisering og koordinering gjennom uformell kommunikasjon og direkte kontroll. Man vil etter hvert møte på problemer ettersom driften vokser og krever mer kunnskap om hvordan man skal lede en bedrift (Greiner, 1998). Driften blir mer kompleks, kommunikasjon kan ikke i like stor grad skje gjennom uformelle kanaler, og ledelsen får etter hvert oppgaver de "ikke ønsker seg". Etter hvert begynner man å lengte tilbake til de gode gamle dager da pågangsmotet var større. Dette fører til at man når sin første revolusjon, *ledelseskrisen*. Det viktige her er å finne ut hvordan man skal lede virksomheten videre og forbi sine første hindre. Når man blir større og mer etablert kan det i mange tilfeller være nødvendig å tilegne seg personer med administrativ eller ny faglig kompetanse. Dette kan innebære administrativ utvidelse, som igjen kan føre til at grunnleggerne, som gjerne har hatt ledelsesansvaret i de første fasene, må si fra seg oppgaver eller tre helt til siden.

Dersom virksomheten overlever den første krisen, går man inn i en *retningsfase* der man søker å stake ut en sunn kurs for bedriften (Daft, 2010). Når virksomhetens profesjonalitet og kompleksiteten i omgivelsene økes, øker behovet for støttefunksjoner og standardisering av arbeidsoppgaver. Strukturen er fremdeles uformell, men en begynner å innarbeide noen prosedyrer. Dette kan innebære å skape en godt fungerende organisasjonsstruktur, styringssystemer, insentiver, kommunikasjonskanaler og en viss grad av delegering. Dette kan bety en begynnende byråkratisering av virksomheten, der en lager regler og prosedyrer som standardiserer atferd og utførelse av oppgaver (Mintzberg, 1983). Lederen blir ansvarlig for å peke ut retningen bedriften skal gå i, mens ledere på lavere nivåer i større grad fungerer som spesialister innenfor sin funksjon (Greiner, 1998). På grunn av karakteristikker ved både BIT20 og bransjen de opererer i, mener vi at dette er så langt man har kommet i denne teoretiske modellen. Selv om man skulle oppleve en økning i publikum og behovet for administrering, er det ikke nødvendig med store utvidelser av besetningen i orkesteret. Vi vil likevel kort presentere relevante elementer ved de følgende fasene, ettersom disse illustrerer utfordringer ensemblet kan komme til å måtte forholde seg til i fremtiden. Gjennomgangen bygger på Greiner (1998) og Daft (2010), som utleder videre livssyklus med fasene for *delegering, koordinering og samarbeid*.

Krisen som avløser retningsfasen er *autonomikrisen*, der den vanligste løsningen er å delegerer oppgaver nedover i organisasjonen. Riktignok er dette ikke problemfritt, ettersom lederen på øverste nivå ikke er vant til å delegerer vekk ansvar. På samme måte er ikke ledere på lavere nivåer vant til å få ansvar. Det gjelder derfor å finne hensiktsmessige løsninger som

gir trygghet og bidrar til en sunn arbeidsdeling. Hvis virksomheten kommer seg videre fra dette steget, kommer bedriften inn i en vekstfase med *delegering* og desentralisering som viktige katalysatorer for fremgang. Et problem som her oppstår er at ledere med ansvar på lavere nivåer mister fokus for den overordnede kursen, og virksomheten ledes inn i en *kontrollkrise*. Man må da finne nye løsninger for koordinering av arbeidet. *Koordineringsfasen* er karakterisert av at man klarer å skape vekst ved hjelp av koordineringssystemer og at den øverste ledelsen tar ansvar for initiering av administrasjonssystemene. Systematiseringer kan bidra til tungroddede prosesser og mangel på informasjon oppover i hierarkiet, og lede til en *byråkratiseringskrise*.

Det er viktig å merke seg at hvert stadium har ulike organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer knyttet til seg. Når man har hatt suksess i fortiden kan det være fristende å bero på strategier som tidligere har vist seg å være vellykkede. Dette kan både være upassende og ineffektivt, og i verste fall føre til at virksomheten opphører (Quinn & Cameron, 1983). Quinn og Rohrbaugh (1983) beskriver hvordan organisatorisk effektivitet kan måles ut i fra to underliggende dimensjoner: (1) *internt vs. eksternt fokus*, som dreier seg om hvorvidt man fokuserer på intern tilfredsstillelse mot måloppnåelse, og (2) *fleksibilitet vs. kontroll*, som går på avveiningen mellom å satse på innovasjon og tilpasning mot forutsigbarhet og stabilitet.



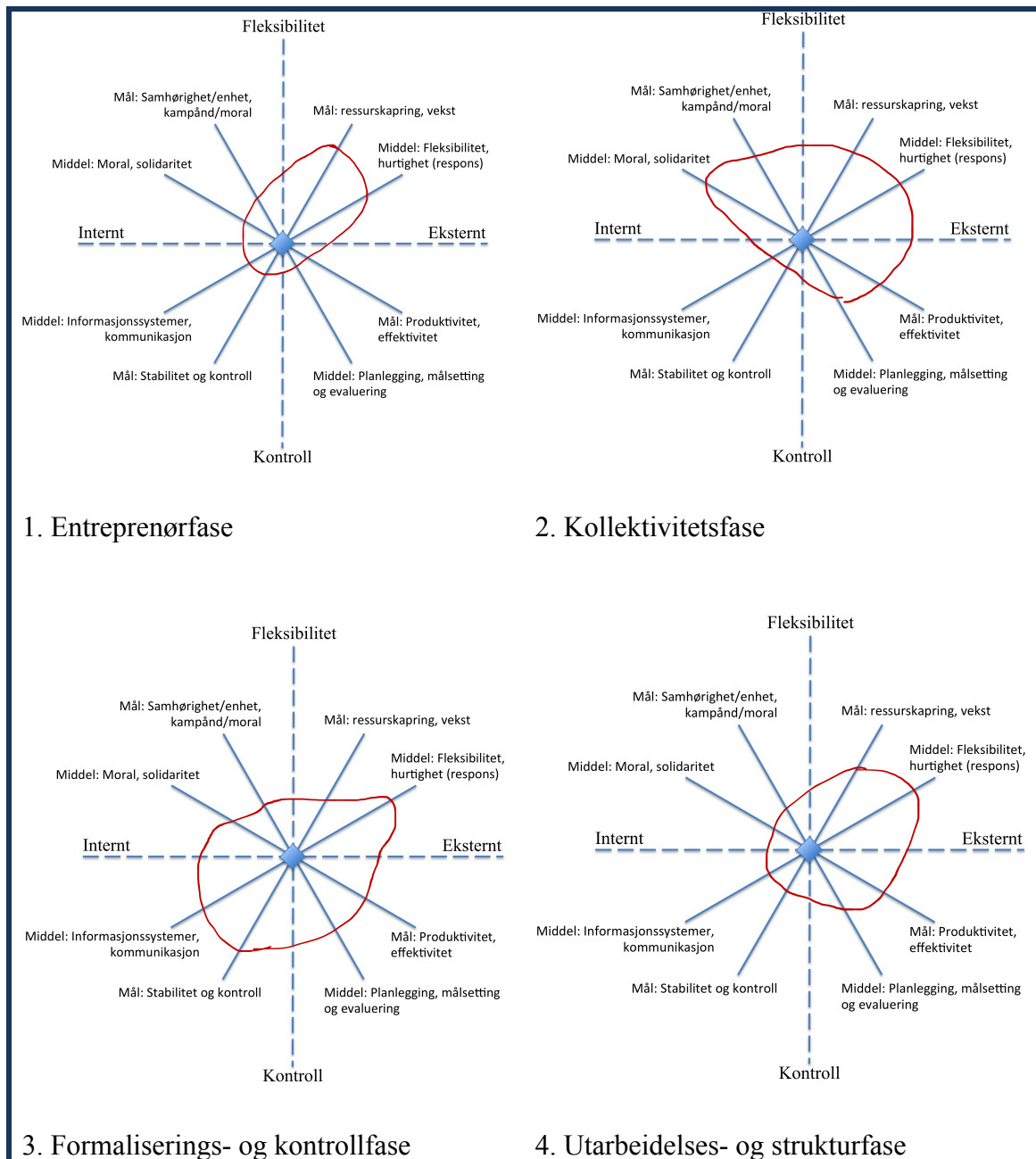
Figur 5: De konkurrerende verdiene ved ledelse, effektivitet og organisasjonsteori (Quinn & Rohrbaugh, 1983) (egen oversettelse)

Figuren er en oppsummering av Quinn og Rohrbaugh (1983) sine empiriske funn fra studier av effektivitet i organisasjoner. De fant trekk ved ulike organisasjoner som vedrører hva som karakteriserer de som helhet, hvilket fokus eller innretning de har, hva som karakteriserer lederne, hva som bidrar til verdiskapning og hvordan det skapes effektivitet.

Quinn og Cameron (1983) inkluderer ytterligere en dimensjon - (3) virksomhetens fokus på *mål* eller fokus på *midler*. Denne dimensjonen beskriver avveiningen mellom effektiv produksjon av output, og planlegging og målsetting. Gjennom å introdusere denne siste variabelen kan man illustrere grafisk de hvordan fokus skifter for virksomheter i tidlige faser.

Når organisasjoner går gjennom ulike stadier måles effektiviteten ut fra ulike kriterier. Dette bør også gjenspeiles i aktivitetene til og karakteristikene av organisasjoner over tid. I tidlig *entreprenørfase* ligger hovedfokuset i første kvadrant, med vekt på innovasjon, kreativitet og ressursanskaffelse. Suksessen kan assosieres med organisasjonens fleksibilitet, vekst, ressurskapring og utvikling av ekstern støtte. Det er mindre fokus på målsetting, effektivitet

og produktivitet. Senere får man mer fokus på å skape samarbeid og fellesskapsfølelse i *kollektivitetsfasen*. I *formaliserings-* og *kontrollfasen* oppnår man organisatorisk effektivitet gjennom å struktur og rutiner for kontroll. Når man beveger seg mot *retningsfasen* handler det om å få mer kontroll, stabilitet og å skape prosedyrer. En grafisk illustrasjon følger nedenfor:

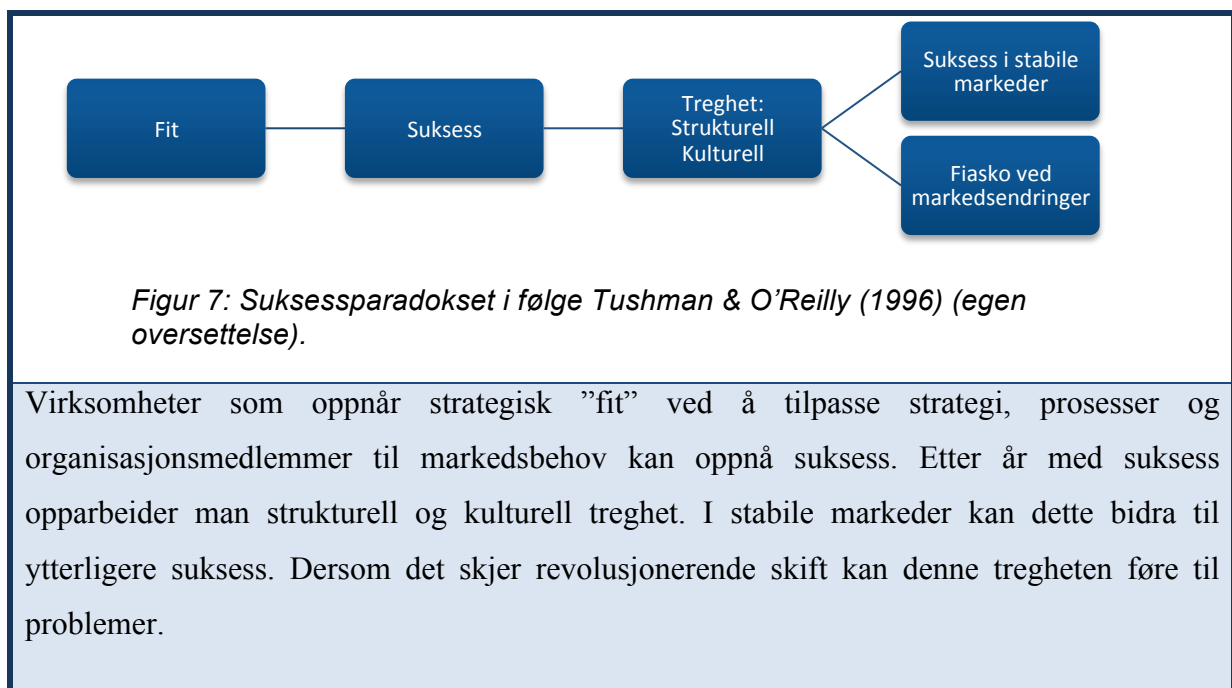


Figur 6: Ulike effektivitetskriterier i tidlige utviklingsfaser (Quinn & Cameron, 1983)

Quinn og Cameron inndeler de tidlige årene av virksomhetens liv inn i fire faser. En mulig kobling mellom denne modellen og Greiners livssyklusmodell er at de to første fasene i førstnevnte modell inngår i Greiners kreativitetsfase, mens de to siste illustrerer retningsfasen.

2.1.2 Treghet

I følge Tushman og O'Reilly (1996) kan stabile perioder med vekst bidra til at bedrifter utvikler *strukturell* og *kulturell* treghet. *Strukturell treghet* innebærer at virksomheter over tid utvikler motstand mot endring med bakgrunn i størrelse, kompleksitet og gjensidig avhengighet i organisasjonens strukturer, systemer, prosedyrer og prosesser (Hannan & Freeman, 1984). Tre elementer påvirker tregheten i organisasjonen: (1) graden av endringer i organisasjonens omgivelser, (2) organisasjonens læringskapasitet og (3) organisasjonens endringskapasitet. Høy grad av endringer i omgivelsene og lav læringskapasitet og endringskapasitet tilsier høy strukturell treghet, og dårlig omstillingsevne ved revolusjoner og kriser. *Kulturell treghet* har sin bakgrunn i alder og suksess. Over tid utvikler det seg felles forventninger om hvordan ting fungerer og henger sammen. Jo større suksess man har hatt, desto mer institusjonaliserte blir normene og verdiene som utvikler seg over tid, og fører igjen til kulturell treghet. I stabile perioder utgjør kulturen et godt kontroll- og koordineringsverktøy, og fører til at rigide kontrollsystemer ikke må initieres fra organisasjonens ledelse. Når revolusjonerende endringer inntreffer kan strukturell og kulturell treghet føre til at virksomheten møter vanskeligheter eller opphører.



2.1.3 Planlagte endringer

Planlagte endringer krever at deltakende aktører har en målsetting knyttet til hva de ønsker å endre, og hva de vil oppnå med endringene (Jacobsen, 1998). Dersom man avdekker et behov for å foreta endringer i organisasjonen, vil man forsøke å foreta rasjonelle valg som bidrar til at man oppnår ønskede resultater. Cummings og Worley (2005) sammenfatter flere teorier om planlagte endringer i en generell modell, bestående av fire ulike faser.

I *entering and contracting*-fasen identifiserer man hvilke aktiviteter som må avvikles og ressursene som kreves til for å få gjennomført de nødvendige endringene. Dette skjer ved å innhente grunnleggende informasjon som avdekker potensielle problemer eller positive mulighetsområder. Deretter følger fasen hvor en *diagnostiserer* problemene og mulighetene som har kommet frem i den første fasen. Her undersøker man bakenforliggende årsaker, og hvilke konsekvenser de medfører for organisasjonen. Ved å motivere for diskusjon og meningsutveksling mellom organisasjonsmedlemmer kan verdifull informasjon for den videre prosessen bli avdekket. Den tredje fasen innebærer *planlegging* av endringene. Dette omhandler å fastsette de mål og handlingsplaner som må gjennomføres for å oppnå ønsket resultat.

De påfølgende fasene går utenfor hva vi får observert, men vi vil nevne dem kort: i *gjennomføringsfasen* implementeres endringene. I *evalueringsfasen* vurderer man hvorvidt en har oppnådd de ønskede resultatene av endringen, og om videre arbeid er nødvendig.

Ettersom organisasjoner er sosiale systemer der mennesker samhandler i takt med omgivelsene, vil man aldri kunne utføre nøyaktige estimater for hvorvidt man klarer å gjennomføre planlagte endringer, og om man oppnår ønskede virkninger. Usikkerhet kan skape uforutsette problemer og bidra til at prosessen ikke kan gjennomføres som planlagt (Jacobsen, 2004). Videre er det også høyst usikkert om endringene fører til ønsket resultat. Kritikken mot teori om planlagte endringer, der den ønskede prosessen ikke blir oppnådd grunnet utilsiktede fenomener i organisasjonen, danner grunnlag for modellen for ”endring som livssykluser” (Van de Ven & Poole, 1995). Modellen påpeker at organisasjoner vil endre seg på en forutbestemt måte, der et spesielt utviklingsmønster vil føre organisasjonene gjennom et sett av faser i løpet av sin levetid. Dette utelukker likevel ikke at planlagte endringer kan inntreffe, men disse må da samsvare med den fase organisasjonen befinner seg i på det aktuelle tidspunktet.

2.1.4 Endring som tilfeldighet

Jacobsen (2004) oppgir tilfeldigheter som et utfyllende perspektiv på at endringer inntreffer. De tilfeldige endringene foregår som en kontinuerlig utvikling av organisasjonen, ikke gjennom helhetlige planer som iverksettes samtidig. Ulike organisasjonsaktører har forskjellige formeninger om hvordan problemer skal løses. Når det ikke finnes noen overordnet plan for endringer, kan vedtak som fattes derfor bli preget av tilfeldigheter. Slike endringer kan oppstå av flere ulike årsaker – *justering av arbeidsoppgaver, utskifting av arbeidsstokken, strukturelle årsaker* eller *endringer i omgivelsene*.

Dersom individer oppdager muligheter for *justering av egne arbeidsoppgaver* og selv beslutter å endre disse, kan små endringer akkumuleres til store endringer for organisasjonen. *Gjennomtrekk av arbeidskraft* kan innebære endring av rutiner og nye personlige fortolkninger av etablerte sannheter i organisasjonen. Over tid kan nyansettelser da medføre utilsiktede organisatoriske endringer. Den neste kilden til endringer finner vi i *organisasjonens formelle struktur*. Formelle strukturer avklarer deltakelsesrettigheter og -plikter i en beslutningsprosess, og kan dermed hindre at alle interessenters meninger blir hørt i beslutningsprosessen. Den siste kilden til tilfeldige endringer er *omgivelsene*, og hvordan organisasjonen forholder seg til disse. De fleste endringer som blir besluttet, baserer seg på en antakelse om hvordan omgivelsene ser ut. Det er ofte vanskelig finne ut hvilke omgivelser en selv påvirker, og hvilke omgivelser som påvirker en selv. Videre kan omgivelsene fremtidige tilstand vanskelig predikeres ved endringsvedtak. Et endringsresultat kan være gunstig ved dagens omgivelser, men ugunstig i fremtiden.

2.2 Reaksjoner i organisasjonen

Ved gjennomføring av endringer i organisasjoner, kan endringspådriver bli møtt med ulike former for reaksjoner fra andre organisasjonsmedlemmer. Vi utdyper disse reaksjonene som *motstand* og *passivitet*.

2.2.1 Motstand

Det er ikke uvanlig å møte *motstand* fra medlemmene når man skal gjennomføre endringer i en organisasjon (Kotter & Schlesinger, 2008). Motstanden kan medføre at endringsprosessen blir mer ressurskrevende enn først antatt og forsinket i forhold til innledende tidsplan. Et

vesentlig moment ved enhver beslutning som inkluderer en eller flere endringer, er tilstedeværelsen av usikkerhet. En beslutning kan få positive eller negative følger i fremtiden, men et direkte resultat vil ikke være observerbart før endringen er implementert (Jacobsen, 1998). Denne usikkerheten kan oppfattes ulikt av ulike personer eller grupper, da deres virkelighetsoppfatning av organisasjonen kan variere. Organisasjonens tilstand, dens behov for endring og vurdering av konkrete endringsforslag kan derfor oppnå støtte hos visse personer og grupper, men møte motstand hos andre. Som resultat av forskning på et stort antall organisatoriske endringsprosesser, hevder Kotter og Schlesinger (2008) at motstand vanligvis oppstår som følge av en av fire faktorer. Disse er *snever egeninteresse*, *misforståelser*, *ulike vurderinger* og *lav toleranse for endringer*.

Snever egeninteresse omhandler frykt for å oppleve personlige tap som følge av foreslått endring. Personlige tap vedrører det uformelle forholdet mellom organisasjonen og den ansatte. Slike forhold kan være psykologiske kontrakter mellom ansatte og organisasjonen, som berører deres gjensidige forventninger til hverandre (Schein, 1965). Innholdet i en psykologisk kontrakt er ikke nedfelt gjennom formelle avtaler, men utgjør likevel viktige determinanter for oppførsel i organisasjonen. Motstandsytterne vil fokusere på egeninteresse, og ikke hva som er best for organisasjonen som helhet. Dette resulterer ofte i politisk oppførsel, der aktørene inngår en eksplisitt eller implisitt maktkamp for å eliminere endringsforslaget.

Misforståelser oppstår når organisasjonsmedlemmer ikke har en fullstendig forståelse av hva endringen går ut på, dens omfang og i hvor stor grad de selv vil bli påvirket. Misforståelser oppstår ved feiltolkninger, og kan føre til motstand dersom ledelsen ikke tar fatt i misforståelsen i tide og informerer om faktiske forhold. I følge Kotter og Schlesinger (2008) oppstår misforståelser lettere dersom det ikke er tilstrekkelig tillit mellom endringspådriver og øvrige organisasjonsmedlemmer.

Ulike vurderinger av situasjonen omhandler tilfeller der organisasjonsmedlemmer oppfatter virkeligheten annerledes enn hva endringspådriveren gjør. Dette kan oppstå når endringspådriver antar at alle organisasjonsmedlemmer har tilgang til informasjonen som ligger til grunn for beslutningen, og at dette utgjør et perfekt informasjonsgrunnlag. I de fleste tilfeller stemmer ikke dette. Forskjeller i informasjonsgrunnlaget kan da føre til ulike analyser av situasjonen, og dermed danne grunnlag for potensiell motstand. Dersom

analysen som utføres av øvrige organisasjonsmedlemmer er mer nøyaktig enn endringspådrivers analyse, vil motstand være bra for organisasjonen som helhet.

Lav toleranse for endringer refererer til at organisasjonsmedlemmer kan utvise en liten grad av endringsvilje. Dette kan i følge Kotter og Schlesinger (2008) naturlig utledes med menneskers begrensede omstillingsevne, der det finnes en øvre grense for hvor mye og hvor fort individet kan endre seg i takt med organisasjonen. Individet kan frykte å ikke leve opp til de krav som settes i den endrede organisasjonen, og med dette ikke evne å leve opp til de forventninger som stilles. Dette kan igjen medføre at medlemmer yter motstand mot endringer de i utgangspunktet anerkjenner og ser organisatorisk eller personlig verdi av. En ubevisst frykt for å ikke oppfylle krav kan overstyre den bevisste vurderingen av situasjonen.

2.2.2 Håndtering av motstand

Når man skal håndtere motstand kan man benytte seg av flere ulike virkemidler. *Utdanning og kommunikasjon* er gunstig når motstanden er basert på utilstrekkelig eller feilaktig informasjon blant øvrige organisasjonsmedlemmer (Kotter & Schlesinger, 2008). Et ensidig endringsfokus vil skape usikkerhet blant medlemmene, da dette bryter med den vante organisasjonstilstanden. Ledelsen må derfor skape forståelse for hvorfor endringene gjøres ved å informere om hvorfor endringene gjennomføres, og å inkludere medlemmene i tidsplanen som er satt opp for prosessen (Meyer & Stensaker, 2005). Gjennom *deltakelse og involvering* tar man sikte på å inkludere flest mulig i prosessen. Metoden er gunstig for endringspådriveren dersom vedkommende har et utilstrekkelig informasjonsgrunnlag ved beslutningstaking. Bred involvering av organisasjonens medlemmer kan bidra til å skape en følelse av oversikt og kontroll. Dersom organisasjonsmedlemmene tar eget initiativ til å holde seg oppdatert om organisasjonens tilstand og behov, kan de bedre sin egen endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2005). Involvering er essensielt i organisasjoner med begrenset endringserfaring. *Tilrettelegging og støtte* innebærer opptrening av medlemmene i henhold til de forventningene som stilles ved en endret organisasjon. Dette er aktuelt dersom motstand er basert på frykt om nevnte forventninger, men vil av mange organisasjoner utelukkes grunnet stort behov for tid, penger og tålmodighet. *Eksplisitt eller implisitt tvang* er som regel ledelsens siste utvei, og benyttes kun dersom tidsbruk er kritisk og/eller beslutningen vil bli møtt med motstand uavhengig av hvordan den presenteres. Tvang kan enten utspille seg som trusler om uheldige konsekvenser, eller som faktisk gjennomføring av truslene. Metoden kan være risikabel ta organisasjonsmedlemmer misliker påtvungne

endringer, uavhengig av endringens årsak. Gjennom deres studier påviser Kotter og Schlesinger (2008) at suksessfulle organisasjonsendringer benytter en kombinasjon av flere av de overnevnte metodene.

2.2.3 Passivitet og fremmedgjøring

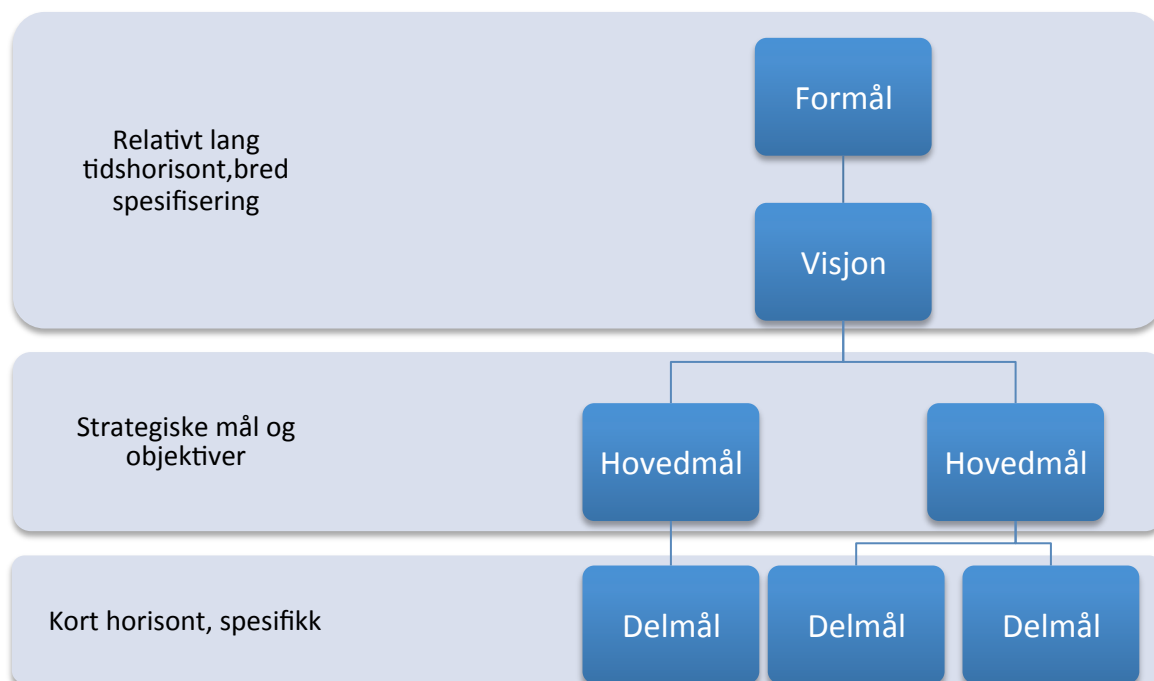
Reaksjoner innad i organisasjonen kan videre utspille seg som andre former enn motstand, der medlemmer aktivt motarbeider endringen. En mulig reaksjon blant medlemmer som er vant med at endringer settes i gang med jevne mellomrom er lojalitet og passivitet – *”bend over, here it comes again”* (BOHICA) (Meyer & Stensaker, 2005). Begrepet tilsier at organisasjonsmedlemmene har deltatt i en rekke endringsprosesser, og med dette har opparbeidet en utstrakt endringserfaring. Lojalitet kan oppstå dersom tidligere endringer har blitt opplevd som positive blant medlemmene, der ønsket tilstand er oppnådd etter implementering. Samtidig kan passivitet utgjøre en reell trussel for prosessens fremgang, da medlemmenes endringserfaring kan føre til manglende engasjement. En mulig fare ved dette reaksjonsmønsteret er at organisasjonsmedlemmene ikke motsetter seg endringer, selv om de strategiske beslutningene ikke kan karakteriseres som gode. En vanlig respons er at individer forsøker å gjøre minst mulig av seg i endringsprosesser. Dette for å hindre at endringene får negative, fremtidige konsekvenser for vedkommende. Ledelsens oppgave blir derfor å sørge for at organisasjonens medlemmer føler seg trygge, slik at en kan øke engasjementet for endringen, og samtidig ha tilstrekkelig kapasitet til å sikre den daglige driften (Meyer & Stensaker, 2005). De må også ta høyde for kostnadene som er tilknyttet å gjennomføre endringer. Slike kostnader kan være tids- og ressursbruk. Det er i mange tilfeller avgjørende at endringsprosessene ikke går utover den daglige driften.

Fremmedgjøring er et begrep som brukes til å betegne følelsen av avstand til samfunnet. I henhold til Marx (1992) stammer fremmedgjøringen fra at man gjennomfører arbeid på eieren premisser. Arbeidsproduktet tilhører dermed ikke arbeideren, men en et annet menneske. Arbeidet som utføres blir ikke et mål i seg selv, men heller et middel for å overleve. Man vil etter hvert miste eierskapsfølelsen til arbeidet man utfører og innta en form for passivitet. Weber uttrykker en skepsis til byråkratiet gjennom å understreke at byråkratiseringen av samfunnet bidrar til en mekanisert forsteining av mennesker (Weber, 1995). Med dette vil kulturmennesket som fenomen forsvinne, mens eksamensdiplomet blir det nye statussymbolet. Videre mente han også at når individet blir redusert til en liten brikke i et stort spill vil mennesket føle fremmedgjøring, uten at han eksplisitt brukte uttrykket.

2.3 Mål og målformulering

Dersom man ønsker å gjennomføre en vellykket endring, er det viktig å utarbeide en beskrivelse av hvordan man ønsker at virksomheten skal se ut i fremtiden (Nadler & Tushman, 1989). Dette innebærer ofte at man definerer mål som må nås og visjoner som må oppfylles for å nå denne tilstanden.

I en generell kontekst er et mål en beskrivelse av en tilstand organisasjonen ønsker å virkeliggjøre (Etzioni, 1978). Mål har av forskjellige årsaker ulik grad av konkretisering, realisme og tidsperspektiv, og kan deles inn i målhierarkier (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Øverst finner man bedriftens formål og visjon, etterfulgt av hoved- og delmål.



Figur 8: Målhierarki (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Formålet danner grunnlaget for organisasjonens eksistens (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det inkluderer ofte andre forhold enn de rent organisatoriske, og tydeliggjør den samfunnsmessige nytten av organisasjonens eksistens. Formålet omtales også som organisasjonens misjon. *Visjonen* er et fremtidsbilde av organisasjonens ideelle tilstand (Collins & Porras, 1996). Denne tilstanden befinner seg ofte langt frem i tid, eller spenner over et langt eller evigvarende perspektiv. Visjonens kompleksitet og omfang avhenger av de endringer som kreves for overgang fra nåværende tilstand til den fremtidige, ideelle tilstanden (Cummings & Worley, 2005). Den utgjør dermed målet for den totale

endringsprosessen, og fungerer som et samlingspunkt for organisasjonens aktivitet i denne prosessen.

Organisasjonsmedlemmenes forpliktelse til overordnede mål og strategier er en viktig faktor når man skal snu trenden i en nedadgående virksomhet (Weitzel & Jonsson, 1989). I møte med utfordringer er det viktig at man evner å tilpasse egen atferd etter hva som er gunstig for virksomheten. Det er derfor viktig at mål og strategier er godt internalisert i hele organisasjonen. Et verktøy for å sikre forståelse av langsiktige, strategiske mål kan være *strategiske kart*. Ved å kategorisere virksomhetens mål etter kritiske ytelsesindikatorer, kan strategiske kart tydeliggjøre målenes hensikt for både organisasjonsmedlemmer og utenforstående (Kaplan & Norton, 1996). Gjennom økt forståelse involveres ulike organisasjonsmedlemmer, som igjen kan sikre at ledelsen oppnår et bedre informasjonsgrunnlag til bruk i formulering av interne objektiver (for mer informasjon om strategiske kart, se appendiks 8.1.2).

2.4 Oppsummering teori

De fleste organisasjonen vil fra tid til annen gjennomgå endringer med bakgrunn i intern utvikling, endringer i omgivelsene eller en kombinasjon av de to. De organisatoriske endringene kan variere i omfang, fra de mindre inkrementelle endringene til strategiske omveltninger.

I henhold til teori om livssykluser vil endringer oppstå som forutbestemte mønstre i organisasjonens liv, der virksomheten gjennomgår overganger mellom ulike organisatoriske faser. Faktorer som påvirker når overgangen inntreffer er *organisasjonsalder*, *-størrelse*, *bransjens vekstrate*, *evolusjoner* og *revolusjoner*. Den første fasen i livssyklusteori er *entreprenørfasen*, der organisasjonen etableres. Arbeidet konsentrerer seg om å skape både et produkt og et marked, ledet av entreprenør som har en sterk eierskapsfølelse til produktet. Driften beskrives som organisk med en enkel organisasjonsstruktur. Etter hvert som organisasjonen vokser vil det oppstå behov for profesjonalisering, og virksomheten blir rammet av en *ledelseskrise*. Dette gir overgang til neste fase, *retningsfasen*. Vekst i denne fasen er forutsatt av at man staker ut en kurs for videre drift. Den tiltakende graden av profesjonalitet gir behov for strukturelle støttefunksjoner og standardisering av arbeidsoppgaver. Overgangen medfører en begynnende byråkratisering av organisasjonen.

Dersom en organisasjon opplever stabile perioder med langvarig evolusjon, kan *strukturell* og *kulturell treghet* oppstå. Den strukturelle tregheten baserer seg på at det over tid utvikler seg motstand mot endringer, som utspilles ved begrenset lærings- og endringskapasitet i organisasjonen. Kulturell treghet oppstår når det over tid utvikler seg felles forventninger om hvordan ting fungerer, og normer og verdier blir institusjonaliserte. Tregheten kan da medføre at virksomheten møter vanskeligheter ved omstilling.

Når endringer blir besluttet og implementert i en organisasjon, kan det oppstå ulike reaksjoner blant forskjellige organisasjonsmedlemmer. To vesentlige reaksjonsmønstre er *motstand* og *passivitet*. Motstand medfører enten at endringsprosessen forlenges, eller at den dør ut før implementering. Reaksjonsformen kan oppstå som følge av en eller flere ulike kilder: *snever egeninteresse, misforståelser, ulike vurderinger* og *lav toleranse for endringer*. De fire kildene har sitt opphav i ulike organisatoriske fenomener, og kan motvirkes ved å gjennomføre ulike tiltak. Presenterte tiltak er 1) *utdanning og kommunikasjon*, 2) *deltakelse og involvering*, 3) *tilrettelegging og støtte* og 4) *eksplisitt eller implisitt tvang*. Hvert tiltak har tilhørende kostnader, som for eksempel den ressursbruken som kreves for å gjennomføre tiltaket. Ved å innføre en eller flere av nevnte tiltak kan motstanden håndteres, og endringsprosessen oppnår progresjon. Samtidig viser teori at motstand kan hindre ugunstige endringer fra å bli besluttet, og er dermed ikke utelukkende negativ for organisasjonen. En annen reaksjonsform som kan oppstå er *passivitet*. Ved utstrakt endringserfaring kan organisasjonsmedlemmer forholde seg passive til endringsprosessen, da de stoler på at endringspådriver vil sørge for at ønsket tilstand blir oppnådd.

Vi har også presentert litt teori om mål og målsetting. Dette er fordi den nevnte teorien har vært benyttet i løpet av endringsprosessen, og vi benytter oss derfor av en del terminologi fra dette fagfeltet. Videre sier også denne teorien noe om hvorvidt man klarer å skape oppslutning om endringstiltak, og er derfor relevant i forhold til våre forskningsspørsmål.

3. Casebeskrivelse

For å sørge for at leseren har tilstrekkelig informasjon om BIT20 som organisasjon, vil vi i det følgende gi en stilistisk beskrivelse av ensemblet. Informasjonen utgjør et viktig bakteppe for videre analyser i kapittel 5. Casebeskrivelsen fokuserer på basisinformasjon om BIT20 med særlig vektlegging av organisatoriske forhold som omhandler vårt forskningsspørsmål.

3.1 En ny musikalsk sjanger

Da BIT20 ble opprettet i 1989, var de det første seriøse ensemblet for samtidsmusikk i Bergen. Det var da en del av en europeisk bølge samtidsmusikkorkestre som ble opprettet på den tiden (Rege, 2009). Ensemblene oppstod som en del av et ”paradigmeskift” i moderne musikk. Skiftet kan spores tilbake til opprettelsen av IRCAM-instituttet ved Pompidou-senteret i Paris (Institut de Recherche et Coordination Acoustique/Musique). Intensjonen ved opprettelsen var at man skulle ha et sted der forskning på lyd og kunstnerisk arbeid med lyd kunne inspirere hverandre gjensidig (Borchgrevink, 2006). Samtidig endret komponistenes preferanser seg. Fra å tidligere skrive verker i symfoniorkester-, kvartett- og kvintettformat, ble utviklingstrenden i slutten av 1980-årene å utforme nye verker for sinfonietta (Rege, 2009). De ulike orkesterformatene differensierer seg på størrelse, da kvartetter og kvintetter består av henholdsvis fire og fem musikere, mens symfoniorkestre normalt består av 80-110 musikere (Store norske leksikon, 2012). Valgt orkesterformat synes derfor å være naturlig i lys av den utviklingen som pågikk blant komponistene, da ensemblet var sikret tilgang på passende verker. En del av formålet ved den nye musikken er at den skal være radikal i sin natur (Lysvåg, 2009). I så måte oppstod det da et behov for orkestre som var fleksible i forhold til besetning, og som kunne være med på utviklingen av ny musikk.

3.2 BIT20 Ensemble

BIT20 ble dannet i 1989, og registrert i Brønnøysundregistrene som stiftelse av 1991. Stiftelsens formål er å ”fremme utøvelsen av norsk og internasjonal samtidsmusikk for et bredt publikum” (Brønnøysundregistrene, 2013). En stiftelse opprettes ved at kapital gjøres tilgjengelig for et formål av ideell, humanitær, sosial, økonomisk, kulturell eller av annen art (Knudsen, 2009). Enhver stiftelse skal ha et styre, hvis hovedoppgave å se til at stiftelsens

formål oppfylles. Stiftelser kan ha svært ulik organisering og være av ulik størrelse. Ensemblet når ut til dets publikum ved gjennomføring av konsertserier, CD-innspillinger, urfremføring av bestillingsverk og festivalturnering. Stiftelsen definerer selv samtidsmusikk som "*musikk produsert av komponister, musikere og kunstnere i det 20. og 21. århundre*" (BIT20, 2013). Ensemblet fremfører altså verker innen en definert sjanger med stor spennvidde. Repertoaret blir normalt ikke behandlet av andre enn samtidsaktører, og i kombinasjon med ensemblets størrelse setter dette BIT20 i en særstilling. I Bergen finnes det ingen andre ensembler av denne typen, mens det på landsbasis kun finnes en håndfull ensembler av samme størrelse og med lignende kunstneriske uttrykk (se appendiks 8.5 for oversikt over aktører).

Stifterne av ensemblet var utøvere og komponister av samtidsmusikk. Felles for disse var at de hadde et brennende engasjement for samtidsmusikk, og ønsket seg en plattform der de kunne utføre kunstnerisk utfoldelse av det spesifikke sjangeruttrykket. Etersom dette ikke eksisterte i Bergen, vil vi betegne stifterne som både ildsjeler og entreprenører. Fra oppstart i 1989 opplevde ensemblet en rask vekst i produksjon, da aktivitetene stadig tiltok. Med et målrettet fokus på det lokale markedet, oppnådde ensemblet å hurtig opparbeide et fotfeste på Bergens samtidsscene gjennom ulike konsertserier. Videre vekst ble så rettet mot internasjonal aktivitet, da ensemblet både gjennomførte enkeltkonserter og festivalturnering i andre europeiske land, samt spesifikke samarbeidsprosjekter på tvers av landegrensene. På 1990-tallet og første halvdel av 2000-tallet utgjorde internasjonale aktiviteter en vesentlig andel av ensemblets samlede produksjon. De senere årene har ensemblet avtatt sin reiseaktivitet, og konsentrerer seg i større grad om det lokale markedet i Bergen og resten av Norge.

3.2.1 Organisatoriske forhold

Organisasjonsstruktur og -størrelse

Organisasjonsstrukturen i BIT20 kan betegnes som flat, og med et begrenset antall personer involverte. Organisasjonsmedlemmene kan inndeles i tre ulike grupperinger: musikerbesetning, administrasjon og styre.

Musikergruppen i ensemblet består av totalt 16 musikere, hvorav 12 stykker betegnes som fast tilknyttede. Resterende musikere er tilknyttet med en kortere tidshorison. Musikernes individuelle stillingsprosent er anslått av ensemblet selv til å være mellom 10 og 20 prosent,

og BIT20 kan omtales som et biprosjekt for de involverte. Av de 12 faste musikerne har 11 stykker vært tilknyttet ensemblet siden 2006 eller lengre, og musikerbesetningen er følgelig stabil uten store utskiftninger. Videre har antall musikere i stor grad vært uendret siden oppstart. Eventuelle perioder med færre eller flere musikere skyldes overgangsfaser ved utskifting av medlemmer. Dersom en musiker velger å avslutte engasjementet, kan det for eksempel ta noe tid før en passende kandidat er klar til å fylle den ledige rollen.

Ensemblets *administrasjon* består i dag av daglig leder, kunstnerisk leder, produsent og assisterende dirigent. Mens daglig leder og produsent utgjør fulltidsstillinger, er de to øvrige rollene basert på lavere stillingsprosjenter. Denne rollefordelingen kan betegnes som ny, da den ble opprettet så sent som i 2011. Tidligere har ensemblet delt administrasjon med det forhenværende operaselskapet Opera Vest. De to stiftelsene opprettholdt selvstendig drift gjennom selvstendige profiler, men delte administrative ressurser seg i mellom.

Styret består av fem styremedlemmer samt en styreleder. Som et kontrollerende organ skal styret har overordnet kontroll over drift av ensemblet. Tre av styrets roller er besatt av eksterne personer, mens daglig leder og to musikere utfyller de resterende rollene. Foruten et langvarig styremedlem, er dagens styre sammensatt av nylig tilsluttede personer (etter 2011).

I det daglige utgjør organisasjonen i sin helhet kun to personer; daglig leder og produsent. Kunstnerisk leder og assisterende dirigent deltar i henhold til deres stillingsbeskrivelser, og normalt i nærmere tilknytning til arrangementer som gjennomføres. Tilsvarende gjelder for musikerne, som i all hovedsak deltar ved øvingstimer og gjennomførelse av musikalske fremføringer. Ettersom antall organisasjonsmedlemmer i daglig drift er høyst begrenset, er den formelle strukturen svært flat med få eller ingen støttefunksjoner.

3.2.2 Utfordringer knyttet til humankapital

Helt fra oppstarten av ensemblet i 1989 har brorparten av BIT20s musikerbesetning kommet fra byens store symfoniorkester, Bergen Filharmoniske Orkester (BFO). Grunnstammen av musikerbesetningen jobber med andre ord til daglig i BFO, og deres engasjement kommer i tillegg til stillingene de der utfører. Dette setter vesentlige begrensninger for ensemblets aktiviteter, da alle øvinger og konserter må gjennomføres når musikerne ikke utfører arbeidsoppgaver for BFO. Til en viss grad medfører dette krav om samhandling og felles planlegging mellom BIT20 og BFO, men også at musikerne må utøve en ekstrainsats ved å

bruke sin fritid til ensembleaktivitet. Følgelig mottar musikerne en økonomisk kompensasjon for arbeidet de gjør i ensemblet.

Gjennom ensembles historie har ledelsen sett et behov for å oppnå mer gunstige fordelingsavtaler med BFO når det gjelder musikerne som ressurser. Herunder finner vi to radikale løsningsforslag. For det første kan ensemblet velge full integrering i BFO, og med dette være underlagt deres eksisterende administrasjon. Fra et ressursperspektiv kan dette synes gunstig, da det sikrer felles en planleggingsplattform, og med dette en mulig bedre utnyttelse av musikerne som ressurs. På den andre siden finner vi fullstendig adskillelse fra orkesteret, der ensemblet selv ansetter samtlige musikere i fulltidsstillinger. Dette gir full råderett over egne ressurser, og den største friheten med tanke på aktivitetsplanlegging. Forslaget innebærer en vesentlig forutsetning: det må skapes økonomiske rammer som tillater utlysning av egne stillinger, en kostnad som vil være svært betydelig for en liten organisasjon som BIT20. I tillegg til de to radikale forslagene kan man videreutvikle dagens samarbeidsmodell. Det tredje alternativet utgjør et ukjent antall varianter integreringsgrad mot BFO, alt etter hvorvidt ensemblet ønsker å tilnærme seg full integrering eller adskillelse.

3.2.3 utfordringer knyttet til finansielle ressurser

Av BIT20s stiftelsesvedtak fremkommer det at ensemblet ikke har erverv til formål. Det betyr at stiftelsen ikke har mål om å oppnå økonomiske overskudd, verken for stiftelsen selv, dens medlemmer eller eiere (Regjeringen, 2012). Dette medfører et viktig kjennetegn for ensemblet, da det ikke kan regnes som en profittmaksimerende bedrift. Eventuelle overskudd sendes tilbake til stiftelsen som egenkapital, og det uthentes ikke økonomiske utbytter. På grunn av et begrenset publikumsgrunnlag tilsvarer billettinntektene sjelden utgiftene som oppstår ved ulike prosjekter, og ensemblet har små forutsetninger for å skape positive økonomiske resultater på egenhånd. Ensembles kostnader er av ulike størrelser og kan knyttes til lønnsutbetalinger, honorarer til eksterne bidragsyttere, reiseutgifter, med mer. BIT20s regnskapstall viser billettinntekter fra konsertaktiviteter av begrenset størrelse. Ensembles aktiviteter er derfor prisgitt støtten de får fra offentlige instanser, da denne muliggjør driften av virksomheten. Per dags dato mottar ensemblet finansiell støtte fra Kulturrådet, Hordaland Fylkeskommune og Bergen Kommune (BIT20, 2013). Fra Kulturrådet får ensemblet støtte for tre år av gangen, basert på avgjørelsene fra en fagjury som vurderer hvorvidt BIT20s kunstneriske uttrykk er faglig interessant innenfor samtidsmusikk. Bergen Kommune har som mål for støtten at BIT20 skal være nyskapende,

profilere Bergen og at ensemblet skal avholde prosjekter for barn og unge. Hordaland Fylkeskommune legger få føringer bortsett fra en politisk forventning om at ensemblet skal gjennomføre prosjekter med en viss regional utstrekning. Kapitaltilførselen utgjør brorparten av ensembles totale inntekter, og blir utbetalt både som grunntilskudd og prosjektbasert støtte.

I tillegg til statlig støtte fra de overnevnte statlige bidragsyterne har ensemblet tidligere mottatt finansielle bidrag fra EU. Gjennom EØS-avtalen kan norske kulturaktører søke finansiering til prosjekter som fremmer kulturelt samarbeid mellom medlemslandene (Regjeringen, 2013). I tillegg til å tilføre ensemblet finansiell kapital, har EU-prosjektene bidratt til utstrakt aktivitet i utlandet på 1990- og tidlig 2000-tall. En av våre respondenter utdyper:

"[Tidligere daglig leder] var flink til å skaffe kontakter i EU og startet samarbeid med en rekke europeiske ensembler. Det førte til mange år med turneer og spilling på festivaler mange steder i verden. I disse årene hadde vi knapt konserter i Bergen fordi det var lettere å få finansiert prosjektene med EU-midler." (Musiker 2, 17. september 2013)

Ensemblet driver ikke lenger internasjonal aktivitet i samme omfang som på 2000-tallet, noe som har ført til at prosjektstøtte fra internasjonale bidragsytere utgjør en mindre andel av de totale inntektene. Videre har vanskelige søknadsprosesser og blandede erfaringer knyttet til enkelte prosjekter bidratt til at man nå har en høy terskel for hvilke utenlandsprosjekter ensemblet ønsker å søke deltakelse i.

Ettersom de nasjonale støtteordningene innebærer tildeling av midler for perioder mellom ett og tre år er det vanskelig å planlegge langsiktig. Dette betyr at ensemblet er nødt til å holde et kontinuerlig fokus på tilgjengelige støtteordninger med tilhørende søknadsskriving. Tidligere leder forklarer at det ikke holder å kun konsentrere seg om å opprettholde forhold med eksisterende bidragsytere, men at man hele tiden må søke etter nye finansieringsmuligheter. Det at bidragsyterne er såpass få medfører også en viss usikkerhet. Dersom en eller flere av aktørene skulle redusere eller avslutte sine tilskudd til ensemblet, vil videre drift bli svært vanskelig.

"Vi bør øke totalinntekten, og vi bør ha flere bein å stå på. Vi kan ikke putte alle eggene i en kurv." (Styreleder, 1. november 2013)

At det blir viktig for ensemblet å skaffe inntekter på andre måter kan betegnes som et dagsaktuelt tema. Denne høstens regjeringsskifte har blant annet medført betydelige kutt i

støtten til Kulturrådet (Gravklev, 2013). Samtidig ønsker myndighetene å legge bedre til rette for ordninger der privat kapital hentes inn, med formål å redusere behovet for offentlige bidrag. Hvordan dette vil fortone seg for BIT20 er ennå usikkert, men betydningen av å innhente kapital fra stadig nye aktører vil trolig øke som følge av politikken som nå føres.

3.2.4 utfordringer knyttet til relevans i markedet

Etter oppstart oppnådde ensemblet raskt vekst, først nasjonalt og så internasjonalt. I retrospekt ser vi at BIT20 har deltatt i mye aktivitet på den internasjonale samtidsmusikkscenen. På 1990-tallet, samt starten av 2000-tallet, bedrev ensemblet tilsynelatende mer internasjonal enn nasjonal aktivitet.

"[...] I disse årene hadde vi knapt konserter i Bergen fordi det var lettere å få finansiert prosjektene med EU-midler." (Musiker 2, 17. september 2013)

Av høydepunkter på den internasjonale scenen nevnes deltakelse på anerkjente festivaler i Frankrike, Italia, England, Russland og Canada (MiC, 2013). Et annet høydepunkt fant sted da BIT20 i 2005 ble nominert til Nordisk Råds musikkpris (Nordisk samarbeid, 2013). Selv om ensemblet raskt oppnådde anerkjennelse, er det få i Bergen som vet om deres eksistens. Som Musiker 2 poengterer, medførte den utenlandske aktiviteten at ensemblets nesten ikke spilte konserter i Bergen. At BIT20 ikke er et velkjent merkenavn i byen er dermed ikke noen stor overraskelse.

Fem år ut i det nye årtusenet markerer et skille for ensemblet, manifestert ved et skifte i organisatorisk fokus. Fremfor å stadig søke aktivitet i utlandet, konsentrerte ensemblet seg på nytt om hjemmemarkedet. Reiseaktiviteten avtok, og det ble på nytt aktuelt å holde egne konsertserier i Bergen.

"Ved 15-års skillet reduserte gruppen aktivitet på den internasjonale scenen, og begynte i større grad å fokusere hjemme". (Spillende styremedlem 2, 16. september 2013)

Ensemblet har utført en rekke prosjekter i utlandet etter 2005, senest i mars 2013 (BBC Music Magazine, 2013). Likevel indikerer utsagnet og øvrige observasjoner at ensemblet etter 2005 har utført betydelig mer aktivitet i det lokale markedet. Dette har medført nye utfordringer for organisasjonen. Siden ensemblet har vært lite kjent blant det bergenske publikummet, kan hjemvendingen nærmest betegnes som et antiklimaks sett i forhold til den tidligere suksessen i utlandet. Historisk utgjør dette viktige organisatoriske forhold, da det

finnes en iboende forståelse om at ensemblet må drive kontinuerlig fornyelse av organisasjonen og det kunstneriske uttrykket for å sikre anerkjennelse. Med dette kan ensemblet forsvarer sin eksistens overfor de eksterne aktørene som bidrar med finansiering.

4. Metodisk tilnærming

I dette kapitlet vil vi beskrive forskningsopplegget vi har benyttet gjennom utarbeidelsen av oppgaven. Innledningsvis utledes forskningsdesignet. Deretter presenteres metoder for datainnsamling og analyse, etterfulgt av en diskusjon av oppgavens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis redegjør vi for de etiske aspektene ved studien.

4.1 Valg av forskningsdesign

Når en utfører utredninger finnes det tre hovedtyper forskningsdesign en kan benytte seg av: *deskriptivt*, *forklarende* og *utforskende* (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Dersom en skal beskrive en person, hendelse eller en situasjon, benytter man gjerne et *deskriptivt* design. Gjennom et *forklarende* design søker man å forklare årsaksforhold ved å ta utgangspunkt i kausale sammenhenger. Et *utforskende* design er hensiktsmessig når man ønsker å utvide forståelsen av eller undersøke nye sider av et fenomen eller problem. Forskningsdesignet forklarer rammeverket en benytter ved innsamlingen og analyse av datamaterialet. Gjennom denne oppgaven ønsker vi å bidra til økt kunnskap rundt strategiprosesser i mindre bedrifter og organisasjoner. Ensemblet har gjennom sin historikk opplevd få endringer av omveltende karakter, og har derfor nytt godt av lange perioder preget av stabilitet. Videre baserer ensemblet seg i hovedsak på offentlige støtteordninger, og kan derfor ikke anses som en teoretisk profittmaksimerende bedrift. Til slutt er organisasjonens musikerbesetning bundet av kontrakter med Bergen Filharmoniske Orkester, og tilgjengelige musikerressurser kan derav anses som begrenset for ensemblets aktiviteter. Det lange tidsaspektet, ressursmessige begrensninger og finansieringsmodell gjør at eksisterende teori ikke nødvendigvis vil være fullt dekkende når vi skal forklare strategiprosessens forløp. For å kunne besvare problemstillingen må vi se på teori i et nytt lys, og gjøre tilpasninger der det finnes hensiktsmessig. Vi mener derfor at en utforskende metode er mest egnet for denne utredningen.

4.1.1 Forskningstilnærming

Ved valg av forskningstilnærming står man mellom to hovedtyper: *deduktiv* og *induktiv* tilnærming (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Den *deduktive* tilnærmingens formål er å generalisere ved å utføre analyser av hypoteser som er opprettet med bakgrunn i etablert

teori. Man undersøker en teori, og finner data som kan bekrefte eller avkrefte om den stemmer ved å utvikle testbare hypoteser. Formålet er å kunne forklare kausale forhold mellom konsepter. En deduktiv tilnærming er gjerne av kvantitativ karakter. Dette gjør prosessen under utarbeidingen av en deduktiv avhandling svært strukturert, og gir lite rom for endringer underveis.

Dersom det ikke eksisterer eller det kun finnes en begrenset mengde litteratur som kan anvendes til å gjennomføre hypoteseanalyser, kan en *induktiv* tilnærming være mer hensiktsmessig. Ordet induktiv stammer fra latin og betyr ”innføring” (Nyeng, 2012). Gjennom induktiv forskning studerer man virkeligheten og utforsker data, for senere å kunne bygge teori, forstå sammenhenger, sette data i kontekst og å utvikle typologier (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Man søker å forklare aktørers handlinger og å knytte disse til utfall og konsekvenser. Dette kan bidra til å bygge opp, forfine og forsterke teorier (Nyeng, 2012). Forskeren blir i mange tilfeller en del av forskningsprosessen, hvilket gjør at man blir fleksibel og får muligheten til å endre prosessens karakter underveis. Induktiv tilnærming er gjerne av kvalitativ karakter.

4.1.2 Valg av data

Data som benyttes i forskning er i all hovedsak *kvantitative* eller *kvalitative* (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). *Kvantitative* studier benytter seg ofte av numeriske data, samlet inn fra et stort antall respondenter. Eksempler er spørreundersøkelser og surveys. Dersom man har en deduktiv tilnærming, der man ønsker å bevise teorier og å oppnå statistisk signifikans, er kvantitative innsamlingsmetoder svært hensiktsmessige. Dette fordrer at det er mulig å definere nøyaktig hva som skal måles i forkant av undersøkelsene.

I likhet med hva som er tilfellet for vår utredning, er det ofte vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være betydningsfullt for besvarelse av en problemstilling. Etersom vårt case er induktivt vil de viktigste datakildene våre være *kvalitative*. Kvalitative metoder benyttes for å finne mangfold i data, og å avdekke summen av de kvalitetene som til sammen utgjør et sosialt fenomen (Nyeng, 2012). Slike kilder kan være intervjuer, dokumenter, observasjoner og bilder. Forskeren benytter seg gjerne av et begrenset antall respondenter, og søker gjennom et stort antall spørsmål og forskjellige variabler å innhente mye informasjon fra disse. Dette er for å oppnå dybdeforståelse rundt temaet som utforskes. Vi har av ulike årsaker søkt dybdeforståelse ved vår forskningstilnærming. For det første mener vi at en

strategiutformingsprosess krever en dyp forståelse av det aktuelle temaet, og at vårt forskningsspørsmål er relativt åpent. Videre har vi vært såpass heldige at vi har fått direkte tilgang til alle datakilder BIT20 har tilgjengelige. Både ledelsen og ensemblets medlemmer har vært svært åpne og tilgjengelige for både spørsmål og intervjuer. I løpet av forskningsperioden har vi ved ulike tidspunkt hatt ulike behov for aktiv informasjonsinnsamling. Gjennom vår møtedeltakelse har deler av datamaterialet blitt til og innhentet i sanntid, da vi har observert samhandling mellom organisasjonsmedlemmer mens den har forløpt seg. Det har ved enkelte anledninger kommet frem nye opplysninger, ideer og meninger som følge av at vi har fått arbeidet med prosessen over tid. Vårt forskningsspørsmål har derfor gjennomgått en modningsprosess, fra å være løst definert til dagens håndgripelige form. Nødvendig informasjon for å besvare forskningsspørsmålet er innhentet både gjennom aktive og passive innsamlingsmetoder. De passive metodene har utspilt seg som observasjoner ved møtedeltakelse, mens aktive metoder er benyttet i form av intervjuer, diskusjoner og en kort e-postundersøkelse.

Styrken ved kvalitative innsamlingsmetoder er at det tillater oss å stille oppfølgingsspørsmål dersom respondentene behandler tematiske områder som trenger utdypning, eller dersom innsamlingen avdekker nye temaer som bør undersøkes videre. Ettersom vi studerer hvordan enkeltpersoner oppfatter konkrete hendelser kan slik oppfølging være svært nyttig. På den andre siden har kvalitative datainnsamlingsmetoder den svakheten at de er svært tidkrevende, og ofte er komplekse (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Dette betyr videre at man ikke har muligheten til å samle inn data i en slik størrelsesorden at det blir statistisk signifikant. Man kan derfor stille spørsmålsteget ved grad av generaliserbarhet blant våre funn. Dog mener vi at en kvalitativ metode er mer hensiktsmessig for vår oppgave, da vi anser behovet for dybdeforståelse større enn behovet for generaliserbarhet. Videre vil kvantitative innsamlingsmetoder i liten grad gi tilstrekkelig datamateriale for behandling av vårt forskningsspørsmål, gitt oppgavens tidsrammer.

4.1.3 Casestudie

En mye benyttet forskningsstrategi innen kvalitative metoder er casestudier. En casestudie er en strategi for å gjennomføre forskning med empiriske undersøkelser, knyttet til et spesifikt eksisterende fenomen i en virkelighetsnær kontekst (Robson, 2002). Studien benytter multiple kilder ved forskningstilnærmingen. Casestudie som strategi er egnet når man har utforskning som formål for utredningen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Dersom

eksisterende kunnskap og teorier ikke strekker til for å kunne formulere testbare hypoteser, vil en casestudie kunne bidra til å avdekke interessant informasjon. Forskeren benytter for det meste kvalitative datakilder for å forklare fenomenene som observeres. Målet med en slik studie er å bruke en case til å belyse teori (Cassell & Symon, 2004). Gjennom vår oppgave vil vi belyse teorier om organisatoriske endringer og reaksjoner blant organisasjonens medlemmer. Data må presenteres på en slik måte at leseren selv kan gjøre seg opp en egen mening, og konklusjonen må trekkes ut fra de forhold som i størst grad samsvarer med fakta (Cassell & Symon, 2004). Styrker tilknyttet casestudier er at forskeren kan få en god forståelse av hva som skjer, hvorfor hendelser skjer og hvordan ting utarter seg. Blant svakhetene til tilnærmingen kan vi finne at forskeren har liten kontroll over forskningsprosessen.

4.2 Innsamling av data og analyse

Vår utredning benytte både primær- og sekundærdata. Primærdata er data som spesifikt er samlet inn for vår utredning, mens sekundærdata i utgangspunktet har blitt samlet inn for et annet formål (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har innhentet primærdata gjennom både intervjuer, samtaler, observasjoner og e-postundersøkelse. Sekundærdataene vi har benyttet består av forskningsartikler, bøker, dokumenter mottatt fra undersøkelsesobjektet og internettkilder. En fare ved bruk av sekundærdata er at de nødvendigvis ikke måler det en har behov for å vite, eller ikke er av tilstrekkelig kvalitet. Det har derfor vært viktig å forholde seg kritisk til disse kildene, og vurdere hvorvidt uthentet informasjon reflekterer temaets natur gjennom gjengivelse av faktisk situasjon.

Primærdata er innsamlet gjennom en rekke ulike metoder. Vi har utført deltakende observasjon i organisasjonen, dybdeintervjuer med sentrale organisasjonsmedlemmer og e-postundersøkelse med et større antall respondenter. I tillegg har vi gjennom høsten hatt betydelig kommunikasjon med daglig leder, der vi gjennom samtaler har diskutert progresjon for organisasjonens strategiprosess.

Ettersom dette er en samfunnsvitenskapelig studie er det viktig å være bevisst på at dataene vi finner ikke kan betraktes som harde fakta (Nyeng, 2012). Funnene man gjør er gjerne meningsfenomener, som for eksempel følelser, sosiale relasjoner, handlinger og institusjoner. Empirien oppstår derfor ikke utelukkende som følge av observasjonene, de må også gis tolkninger i lys av sin kontekst. Det er viktig å bemerke at forskeren kan ilegge funn

ulike betydninger, da personlig historie og kulturell oppfattelse av virkeligheten kan påvirke fortolkning av informasjonsgrunnlaget. Dette innebærer at selv om man etterstreber en objektiv og nøytral beskrivelse av virkeligheten, vil det i analysearbeidet være praktisk umulig å oppnå full objektivitet.

4.2.1 Deltakende observasjon

Ettersom forskeren er en del av den sosiale virkeligheten, kan vedkommende påvirke undersøkelsesobjektet gjennom forskningsprosessen. Deltakende observasjon innebærer at forskerne trer inn i respondentenes miljø, og observerer hvordan aktiviteter utføres (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Johannessen et. al (2011) presenterer fire ulike observatørroller, som skilles ved grad av deltakelse og åpenhet. Sistnevnte omhandler hvorvidt forskningsdeltakerne kjenner til at observasjon finner sted, og klassifiseres som *åpen* eller *skjult*. Skjulte observatørroller utelates fra videre diskusjon grunnet manglet relevans for vår forskning. Samtlige organisasjonsmedlemmer har fra oppstart vært klar over vår tilstedeværelse, og til hvilket formål observasjonene har blitt innsamlet. De åpne rollene er *observerende deltaker* og *tilstedeværende observatør*, som igjen kan skilles ved grad av deltakelse i samhandlingen mellom organisasjonsmedlemmer. En observerende deltaker blir i utstrakt grad en del av miljøet som studeres. En tilstedeværende observatør vil i mindre grad integreres i miljøet, og fremstå som en tydeligere forsker. Herunder presiserer Johannessen et. al (2011) at en tilstedeværende observatør kan involvere seg gjennom samtaler og intervjuer, men ikke som deltaker.

Vår rolle i den pågående strategiprosessen har vært klart definert siden vår inntreden. Vi har i løpet av det siste halvåret bistått med hjelp til forståelse av teoretiske rammeverk og veiledning ved faglige utfordringer. Ved tre anledninger har vi sammen med daglig leder gjennomført idémyldring, samt diskusjon av mål, formuleringer og rammeverk. Videre har vi også fungert som idékatalysatorer under ”SWOT-møtene”, der musikerne fikk anledning til å komme med innspill til endringsprosessen. Til slutt har vi deltatt på ulike styremøter, utelukkende for informasjonsinnhenting. Vi kan argumentere for at vår rolle i prosessen kan betegnes som både observerende deltakere og tilstedeværende observatører, avhengig av særtrekk ved aktiviteten som har foregått i ulike faser av prosessen. Som utgangspunkt vil vi hevde at vi har hatt en fri observatørrolle, da vi ikke har hatt tilknytning til, eller kjennskap om, organisasjonen før prosjektets oppstart. Dette tilsier vi har hatt få forutsetninger for å aktivt delta i den samhandlingen som har foregått internt i organisasjonen. Den

tilstedeværende observatørrollen eksemplifiseres ved deltakelse på styremøter og intervjuer med organisasjonsmedlemmer. Rollen som observerende deltakere omhandler de samtaler, diskusjoner og idémyldringer vi har hatt med aktørene, og særlig med daglig leder. Dette kan betegnes som aktiv deltakelse i prosessen, da våre bidrag kan ha påvirket karakteren av videre prosess.

4.2.2 Intervjuer

Ettersom vi har gjennomfører en forklarende studie, har det vært viktig å oppnå inngående forståelse for de årsaksforhold som studeres. I den anledning har vi gjennomført dybdeintervjuer. Dette har bidratt til å få klarhet i begrunnelser for en rekke avgjørelser, samt å avdekke meninger som har påvirket BIT20s endringsprosess. I den anledning er intervjuer særdeles hensiktsmessige (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Saunders et. al. (2012) skiller mellom *strukturerte* og *semistrukturerte* intervjuer. *Strukturerte* intervjuer er standardiserte oppsett av spørsmål som gjennomgås systematisk. Dette krever at forskeren utfører nøye forberedelser, og i størst mulig grad søker å avdekke relevant informasjon gjennom en utarbeidet spørsmålsrekke. Vår e-postundersøkelse kan betegnes som et strukturert intervju, da respondentene i liten grad kunne fravike vår spørsmålsstilling. Gjennom *semistrukturerte* intervjuer kan forskeren i større grad avvike fra spørsmålsoppsettet. Dette medfører mulighet til å utdype eksisterende temaer gjennom oppfølgingsspørsmål, eller utføre ytterligere spørsmål som omhandler temaer som dukker opp i løpet av intervjuet. Ettersom vi har tilstrebet fleksibilitet i vår innsamlingsmetode, har vi benyttet et semistrukturert oppsett ved våre dybdeintervjuer. Dette medfører en veiledende intervjuguide, med formål å i størst mulig grad sikre at intervjuet omhandler viktige temaer. Vår intervjuguide oppfordrer til en uformell samtale, der rekkefølge på spørsmålene har falt naturlig etter samtalens forløp. De oppsatte temaer bidrar til å dekke vårt antatte informasjonsbehov, og sørger for at intervjuet ikke bare omhandler ett eller få tema. Delspørsmål under hvert tema benyttes dersom respondent trenger hjelp til fremgang. Videre gir et semistrukturert intervju oss anledningen til å stille oppfølgingsspørsmål dersom dette finnes relevant, samt å avklare eventuelle misforståelser ved vår spørsmålsstilling. Avslutningsvis inneholder guiden et åpent spørsmål, der respondenten kan belyse nye temaer eller utdype forhold ved eksisterende temaer som er særlig viktige for vedkommende. Dette er inkludert for å avdekke forhold vi ikke har evnet å forutse i forkant av intervjuet.

4.2.3 E-postundersøkelse

For å effektivt innhente informasjon fra flere respondenter, har vi utført en e-postundersøkelse rettet mot ulike musikere. Gjennom utsendte spørsmål har vi søkt å avdekke relevante temaer, og samtidig åpne for forhold som musikerne selv finner viktige. Som intervjuguiden tilsier, er undersøkelsen utformet som et strukturert intervju, der respondenten følger ferdig oppsatte spørsmål. Samtidig har vi forsøkt å beholde en viss grad av åpenhet og valgfrihet ved å oppfordre respondentene til å utdype forhold som ikke eksplisitt omhandles i oppsatte spørsmål.

Intervjumetoden er valgt av tidsmessige hensyn, da dybdeintervjuer kan omtales som en tidkrevende affære. Vi hevder at metoden har vært tidsbesparende for både forskere og respondenter, for eksempel da en slipper reisetid og avbrekk fra daglige gjøremål. Vi ønsket å innhente informasjon fra flere respondenter enn det våre personlige tidsbegrensninger tillot. Videre fremstår intervjumetoden som mindre tidkrevende for respondenten, da svarenes omfang velges av respondenten selv. Dette medfører samtidig en risiko for at mottatte svar ikke omhandler relevant informasjon, da respondenten kan mangle tilstrekkelig tid eller interesse for å behandle spørsmålene i ønsket omfang. Dette vil ikke være mulig å korrigere fortløpende grunnet gjeldende kommunikasjonsform.

Undersøkelsen ble utsendt til 11 musikere, mens ensemblet totalt utgjør 16 stykker. Vårt utvalg var basert på tilstedeværelse på ensemblets SWOT-møte, samt mer enn ett års fartstid i ensemblet. Dette for å sikre at respondenten hadde noe kjennskap til de temaer vi behandler, samt noe erfaring fra organisasjonens indre liv. Vi mottok svar fra fire stykker.

Ved gjennomføring av utforskende studier vil denne innsamlingsmetoden vanligvis ikke være den mest egnede, da metoden innebærer bruk av åpne spørsmål (Robson (2011), gjengitt i (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012)). E-postundersøkelser er ofte mer hensiktsmessig når en skal sende ut standardiserte spørsmål der en er sikker på at alle respondentene tolker disse likt. Likevel mener vi at vår e-postundersøkelse har vært hensiktsmessig og således viktig for vår oppgave. Dette begrunnes ved at e-postundersøkelse er utført som et supplement til tidligere innhentet data, utført gjennom observasjon og samtaler med musikerne. Formålet for undersøkelsen var å avdekke momenter som respondentene selv følte var viktige, og således var det ikke påkrevd at samtlige respondenter tolket spørsmålene identisk.

Fordeler ved intervjumetoden er at respondentene selv kunne velge tidspunkt for besvarelse, innenfor et tidsramme på noe over en uke. Videre kunne de besvare spørsmålene i sitt eget tempo, med gode muligheter for grundig overveielse og formulering før svarene ble sendt tilbake. Blant svakhetene finner vi at besvarelsesraten ofte er lav. I vårt tilfelle responderte 4 av 11 mulige kandidater, noe vi mener gir et godt datagrunnlag i kombinasjon med den øvrige informasjonen vi besitter. Videre kan forskeren ikke ta for gitt at respondentene har forstått spørsmålene i tilstrekkelig grad. Dette mener vi å ha motvirket ved å gi kortfattede forklaringer og eksempler til spørsmålene som ble stilt.

4.3 Innsamling av data og analyse

I denne utredningen har vi benyttet oss av både primær- og sekundærdata. Primærdata er informasjon som spesifikt er innsamlet for vår utredning, mens sekundærdata i utgangspunktet har blitt samlet inn for et annet formål (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har hovedsakelig benyttet oss av primærdata, innhentet gjennom intervjuer, samtaler og observasjoner. Sekundærdataene vi har benyttet består av forskningsartikler, bøker, dokumenter mottatt fra undersøkelsesobjektet og internettkilder. En fare ved bruk av sekundærdata er at de nødvendigvis ikke måler det en har behov for å vite, eller ikke er av tilstrekkelig kvalitet. Det har derfor vært viktig å forholde seg kritisk til disse kildene.

Selve datainnsamlingen har foregått som et samspill mellom teori og virkelighet. Ettersom vi har vært heldige og fått nærmest ubegrenset tilgang til orkesterets indre liv, har vi benyttet oss av muligheten til å samle inn data på ulike måter. Vi har derfor måtte tilpasse oss ulike situasjoner. Vårt første møte med daglig leder av BIT20 var i juni 2013. Vi møttes da på en kafé og fikk vår første introduksjon til organisasjonen. Videre har vi gjennomført intervjuer med daglig leder i BIT20s lokaler, deltatt på strategimøter med musikere og administrasjon, samt vært tilstede på ordinære styremøter. Utfyllende datainnsamling er gjennomført ved hjelp av e-postundersøkelse og telefonintervju.

Begge hadde anledning til å stille spørsmål og å notere ved informasjonsinnsamling, men for å få en mest naturlig progresjon i samtalen avtalte vi at den ene hadde hovedansvaret for å stille spørsmål, mens den andre skulle notere mest mulig. Herunder vil vi trekke frem fordelene av å være to forskere, der den ene fortløpende kan vurdere intervjuets tematiske innhold mens den andre fokuserer på samtalens progresjon. Dette kan hindre at viktige,

tematiske områder forblir uberørt som følge av et ensidig fokus på faktisk spørsmålsstilling og progresjon i intervjuet.

4.3.1 Dataanalyse

Ettersom det har vært naturlig å gjennomføre datainnsamling på flere ulike måter, har vi analysert datamaterialet gjennom ulike metoder. Felles for all analyse er at denne er utført i fellesskap, da dette kan redusere observatørbias der personlige tolkninger blir ilagt datamaterialet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Videre velger vi å anonymisere samtlige respondenter i vår oppgave. Herunder påpeker vi at enkelte respondenter vil være lett gjenkjennelige tross anonymisering, grunnet deres spesifikke rolle i organisasjonen. Ettersom BIT20 kan betegnes som en liten organisasjon, kan vi vanskelig omtale spesifikke roller og samtidig sørge for at respondentene er ugjenkjennelige. Både interne organisasjonsmedlemmer og andre bransjeaktører vil kunne gjenkjenne vedkommende som omtales med spesifikke roller, da enkelte av disse kun kan omhandle en enkelt person. Dette er samtlige respondenter informert om ved oppstart av informasjonsinnsamling. Anonymisering av samtlige respondenter vil styrke vår reliabilitet, da informasjon om anonymisering kan medføre at flere meninger blir delt med forskerne. Vi motvirker med dette tilbakeholdenhet av informasjon. Samtidig vil vedkommende som kan gjenkjennes være innforstått med dette ved responsgivning, og vi oppfatter dette som et velkjent aspekt ettersom organisasjonen selv inviterte til oppgaveskriving.

Dybdeintervjuene er utført med båndopptaker for å sikre at all uttalt informasjon ble fanget opp. Saunders et. al (2012) påpeker at transkribering bør utføres ordrett, og faktorer som tonefall og kroppsspråk inkluderes. Transkribering ble utført like etter intervjuet for å unngå at hukommelsesspesifikke momenter som kroppsspråk og tonefall falt bort. Vår transkribering er gjengitt ordrett, med enkelte mindre omformuleringer for skriftlig flyt. Dette sikrer at datainnholdet presenteres på en forståelig måte, og i en skriftlig språkdrakt. Samtidig er mindre omskrivninger vurdert kritisk, da vi ikke ønsker å endre nyanser i meningsytningen. Noe datamateriale har blitt samlet gjennom notater da omstendighetene ikke har tillatt, eller gjort det lite hensiktsmessig med båndopptaker.

4.3.2 Utvalget

I mange tilfeller er det vanskelig å samle inn data fra en hel populasjon, og man må da benytte seg av et *representativt* eller *selektivt* utvalg av befolkningen (Saunders, Lewis, &

Thornhill, 2012). Utvalget har betydning for både kvaliteten og mengden av data som samles inn. Det kreves store mengder informasjon dersom en ønsker å si noe representativt om en populasjon. I slike anledninger vil kvantitative studier, som for eksempel spørreundersøkelser, være hensiktsmessige. Hvis man ønsker dybdeforståelse om et tema, kan det være utilstrekkelig å bruke spørreundersøkelser. Ettersom intervjuer er mer tidkrevende å gjennomføre, må man derfor gjennomføre et selektivt utvalg av den totale populasjonen.

Populasjonen vår utgjør et fåtall personer. Samlet sett er informasjon innhentet fra totalt åtte personer, som gjennom ulike innsamlingsmetoder har bidratt med informasjon av varierende mengde og metodisk kvalitet. Organisasjonen har totalt 20 medlemmer, hvorav administrasjonen består av fire personer. Til tross for en relativt beskjeden organisasjonsstørrelse har vi grunnet tidsbegrensninger ikke hatt mulighet til å gjennomføre dybdeintervjuer med samtlige. Samtidig vil en kvantitativ undersøkelse ikke avdekke den dybdeforståelse som behøves. Vi har derfor utført intervjuer på et selektivt utvalg av organisasjonsmedlemmer. Herunder nevner vi daglig leder, styreleder og tidligere daglig leder. Samtlige respondenter har utstrakt innsikt i organisasjonens virke, og bidrar med dette med verdifull informasjon som vanskelig kan innhentes andre steder. Videre består vårt utvalg av enkelte musikere. Utvalget kan vanskelig betegnes som tilfeldig, da utvelgelse er basert på to forhold: vi har kontaktet musikere med minimum ett års fartstid i orkesteret, og deltakelse på innledende strategimøte med SWOT-analyse. Disse kriteriene er utarbeidet for å belyse forhold ved vår historiske tilnærming til organisasjonen, og samtidig sikre at respondenten har utvist involvering i pågående strategiprosess. Av 11 mulige respondenter mottok vi utfyllende svar fra fire stykker.

Vi vil problematisere sistnevnte musikerutvalg med hensyn til deres personlige engasjement i pågående strategiprosess. Vi antar at forskjellige medlemmer har ulik interesse for deltakelse i prosessen, noe vi også observerer gjennom vårt informasjonsgrunnlag. Mens noen musikere utviser et stort engasjement med ønske om informasjonsdeling og tilhørende påvirkningskraft for prosessens resultat, trekker andre seg tilbake og utviser større grad av passivitet. Det varierende engasjementet kan trolig forklares med en rekke forhold, eksempelvis opplevd tilhørighet til organisasjonens kultur og tilgjengelighet for respons, både ved strategimøtet og e-postundersøkelse. Vi fokuserer særlig på en tredje forklaring, som omhandler ulik grad av strategisk forståelse blant våre respondenter. Herunder vil vi diskutere hvorvidt musikerne som gruppe av ansatte innehar kunnskap og forståelse for

strategiprosesser av den art ensemblet nå gjennomfører. Dersom manglende forståelse er gjeldende kan musikere i varierende grad føle at deres involvering tilfører verdifulle innspill i strategiprosessen. Som resultat ser vi ulik grad av passivitet, som igjen påvirker den informasjonen som har vært tilgjengelig i våre analyser. Vårt datamateriale reflekterer nødvendigvis ikke meninger blant den totale musikergruppen som har vært tilgjengelig. Dette tydeliggjøres ved å studere hvordan musikerne forholder seg til strategimøtet og e-postundersøkelse, som begge var valgfrie å delta på. Det er nærliggende å anta at deltakerne på strategimøtet i stor grad utgjør organisasjonsmedlemmer som er aktive i pågående strategiprosess. Ved deltakelse på møtet uttrykker de et ønske om å enten tilegne seg mer informasjon om pågående prosess, eller å aktivt bidra med egne innspill. Andre medlemmer, som potensielt uttrykker den radikale passivitet, kan avstå fra deltakelse grunnet manglende behovsforståelse eller interesse. Tilsvarende kan utledes for vår e-postundersøkelse. Vi antar at faktiske respondenter utgjør den andel av musikergruppe som i størst grad ønsker å uttrykke egne meninger om prosessen, og med dette påvirke det strategiske resultatet. Kandidater som ikke responderer kan finne det strategisk unødvendig å avgi egne meninger.

Vi presiserer at vi vanskelig kan forvente full responsgrad, da deltakelse i vår forskning er frivillig. Til tross for overnevnte problematisering, hevder vi at utvalget gir et godt utgangspunkt for analyse. Innsamlet data utviser høy kvalitet, da respondentene i stor grad besvarer de tematiske områdene vi finner i vårt forskningsspørsmål.

4.4 Reliabilitet og validitet

To viktige begreper er validitet og reliabilitet. Reliabilitet måler hvor robust eller tillitsvekkende en undersøkelse er (Nyeng, 2012). Dersom datainnsamlingen og analyseprosedyrene resulterer i konsistente funn, skal andre forskere kunne finne de samme resultatene ved tilsvarende undersøkelser (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Ved innsamling av store mengder kvantitative data, vil man kunne avdekke representative funn. Gjennom en kvalitativ studie vil man trolig avdekke større variasjoner i dataene, selv forskeren stiller identiske spørsmål ved intervjuer med færre respondenter. Dette tilsier at kvalitative studier har lavere reliabilitet enn kvantitative studier. Det blir derfor ikke riktig å snakke om reliabilitet i kvalitative studier som målesikkerhet slik man gjør for kvantitative studier. Det er likevel viktig å sikre at dataene er holdbare og nøyaktige. Kvalitative studier kan ha høy reliabilitet dersom man finner mening i dataen man har samlet inn (Lincoln &

Guba, 1985). Nyeng (2012) trekker frem at reliabilitet kan styrkes av *konsistens* i funn over tid og *konvergens* i resultater mellom forskere og forskergrupper. Reliabiliteten kan påvirkes negativt av ulike effekter (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Disse kan kort oppsummeres som deltakerfeil og –skjevhet, og forskerfeil og –skjevhet. Med *deltakerfeil* menes faktorer som påvirker deltakeres respons til å bli undersøkt. Faktorer som kan fremkalle deltakerfeil kan for eksempel være når på dagen respondenten intervjues, eller om distraherende hendelser skulle inntreffe i løpet av intervjusituasjonen. *Deltakerskjevhet* indikerer faktorer som kan lede til at respondenten avgir ukorrekte svar. *Forskerfeil* er faktorer som fordreier undersøkerens tolkning av data. Dette kan innebære at forskeren er uopplagt i intervjusituasjonen eller ikke er tilstrekkelig forberedt. *Forskerskjevhet* innebærer faktorer som fordreier forskerens registrering av respons. I vår studie har vi sørget for å oppnå konsistens i dataene over tid ved å få bekreftelser på uttalelser og å be om utdypinger av svar ved ulike anledninger. Videre har vi også vært påpasselige med å transkribere intervjuene så nøyaktig som mulig, i tillegg til å notere ned ikke-verbale inntrykk som vi mener har vært av betydning for meningsinnholdet ved respondentenes utsagn. Ettersom vi har vært svært fleksible med tanke på tid i løpet av semesteret har intervjusituasjoner blitt avtalt til tidspunkter som respondentene har valgt selv.

Forskningens *validitet* reflekterer hvorvidt forskeren evner å måle det vedkommende har til formål (Gripsrud & Olsson, 1998). Validitet kan igjen deles inn i to undertyper, *intern* og *ekstern* validitet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Den *interne validiteten* omhandler hvorvidt funn kan tilskrives egne undersøkelser framfor svakheter ved eget forskningsdesign. Den *eksterne validiteten* omhandler hvorvidt funnene er generaliserbare – at de er overførbare til andre kontekster. Validiteten kan bli negativt påvirket dersom deltakerne har *tidligere hendelser* som påvirker deres persepsjon. Videre kan deltakerne påvirkes av *vissheten om å bli undersøkt*. Vi vil hevde at vår tilstedeværelse i pågående strategiprosess har påvirket det forløpet vi observerer, da vi til en viss grad har utfyllt roller som eksterne konsulenter med teoretiske innvendinger. Vi mener likevel at vi ikke har påvirket respondenters meninger og oppfattelser av hendelser, men heller har bidratt til økt forståelse av strategiprosesser blant organisasjonsmedlemmer. Vi mener derfor at vår tilstedeværelse ikke har ført til fordreining av relevante opplysninger som besvarer vårt forskningsspørsmål.

4.5 Etiske vurderinger

I følge Nyeng (2012) kan forskningsetikk inndeles i to undertemaer; *forskningsinterne* og *-eksterne* vurderinger. De interne vurderingene vedrører hvordan forskningen gjennomføres og rapporteres. Her er saklighet, åpenhet og redelighet viktig, ved at forskeren ikke produserer ønskede resultater. Eksterne vurderinger går på forskernes forhold til deltakerne og samfunnet generelt. I følge Saunders et. al. (2012) omhandler dette hvorvidt andre kan bli påført konsekvenser av forskningen.

De etiske utfordringene er tilstede i vår oppgave, da BIT20 er eneste aktør i Bergen i en liten bransje. Dette medfører at enkelte respondenter kan gjenkjennes, og at uttrykte meninger i vår oppgave kan spores tilbake til spesifikke personer. Gjennom anonymisering ønsker vi å motvirke dette i størst mulig grad, men vi kan vanskelig anonymisere spesifikke roller. Til tross for at samtlige respondenter er informert om forholdet, kan det prege deres grad av tilbakeholdenhet. Vi kan vanskelig måle hvorvidt informasjon har blitt holdt tilbake, men vi har i enkelte situasjoner opplevd at respondenten trekker tilbake informasjon som av andre kan oppfattes som kontroversiell. Denne informasjonen har dog ikke vært avgjørende for vårt forskningsspørsmål, og har blitt utelatt fra datamaterialet etter respondentens ønske.

Videre vil vi som forskere hevde at våre funn gjengir lite kontroversiell informasjon, basert på innhenting fra organisasjonsmedlemmer. Herunder vil vi kommentere at ulike personer kan vurdere dette forskjellig, og at vi som forskere ikke bastant skal hevde at våre funn er lite kontroversielle.

Avslutningsvis vil vår deltakelse og tilstedeværelse i strategiprosessen være en potensiell utfordring. Da observasjonsobjektene har vært bevisst på vår tilstedeværelse, kan dette ha medbrakt en annen oppførsel enn hva ville vært tilfellet uten oss tilstede. Videre sammenfatter vi at vi kan ha påvirket prosessens forløp ved å bidra med teoretiske innspill underveis. For å unngå oppførselsendring har vi kontinuerlig oppdatert organisasjonsmedlemmene på vår forskning. Dette har medført at respondentene vet i størst mulig grad hvilke temaer vi ønsker å dekke, og like viktig hvilke vi ikke dekker.

5. Drøftelse

Med utgangspunkt i vår kjennskap til BIT20 vil vi i det følgende kapittelet ta for oss den organisatoriske utviklingen som har funnet sted fra oppstart i 1989 til gjennomføring av strategiprosess i 2013. Inneværende strategiprosess gjenspeiler et underliggende endringsbehov, da ensemblet nå ønsker å finne en tydelig retning for videre drift. Vi vil i følgende drøftelse forklare årsaker til at dette endringsbehovet har oppstått, og retter søkelyset mot historiske hendelser, prosesser og utviklingstrekk. Videre diskuterer vi hvorvidt endringsbehovet anerkjennes og deles av samtlige organisasjonsmedlemmer, ved å utføre en utfyllende analyse av organisatoriske reaksjoner. Avslutningsvis drøfter vi de tiltakene som er iverksatt for å sikre fremtidig endring, til tross for reaksjonene som oppstår.

Vi tar utgangspunkt i teori om livssykluser og ser på begivenheter som har medført et fremvoksende behov for endring. Våre funn viser at ensemblet ved flere anledninger har endret seg og gjennomført strategiprosesser. Likevel har vi ikke kunnet definere noen tydelig overgang fra en entreprenørfase til en retningsfase. I de kommende avsnittene vil vi ta for oss hendelser i BIT20s historie og vurdere disse opp mot teorier om endringer og livssyklusteorier, med formål å se hvordan det vokser frem et endringsbehov. Vi finner at enkelte av forutsetningene for organisatoriske faseskift i liten grad er tilstede i BIT20. Likevel mener vi å kunne observere at ensemblet nå er i ferd med å komme seg gjennom den innledende ledelseskrisen. Greiner (1998) argumenterer for at organisasjonen er nødt til å komme gjennom krisen for å muliggjøre videre utvikling. Teorier om treghet og motstand kan være med på å forklare hvorfor faseskift har tatt lang tid. Diskusjonen søker altså å forklare hvorfor nåværende strategiprosess har oppstått, og å problematisere forhold ved eksisterende teori.

I det følgende vil vi først beskrive det vi mener er en lang periode med forholdsvis stabil utvikling av ensemblet. Vi vil så se på faktorer som har gjort at det har oppstått en ledelseskrise og hvordan det har oppstått forståelse for at endringer er nødvendige, for deretter å beskrive revolusjonen. Videre ser vi også på hvordan organisatorisk fokus har endret seg fra oppstart til i dag. Avslutningsvis vil vi se på hvordan organisasjonen reagerer på de endringsforsøk som har oppstått, samt de endringer som faktisk er gjennomførte.

5.1 Langvarig evolusjon

Evolusjon betegnes som stabile perioder der kun mindre justeringer er nødvendig for organisatorisk progresjon (Greiner, 1998). Etter oppstart i 1989 opplevde BIT20 en voldsom vekst de første årene. I løpet av få år turnerte ensemblet over hele Europa, og veksten kan beskrives som større og raskere enn på forhånd antatt. Den tiltakende aktiviteten møtte deretter ressursmessige begrensninger. Dette skyldes både at økt aktivitet, og særlig utenlandsreisene, krevde en vesentlig tidsbruk av ensemblets musikere. Samtidig ble ressurstilgangen stadig redusert, da musikernes aktivitet hos hovedarbeidsgiver tiltok. Vi vil derfor hevde at ensemblet raskt nådde den øvre grensen for mulig aktivitet, gitt ressursrammen som lå til grunn. Videre drift etter innledende vekst kan derfor betegnes som en evolusjon, der det ikke forelå endringsbehov av omveltende karakter. Organisatorisk progresjon ble oppnådd gjennom å gripe muligheter som forelå, samt å innføre inkrementelle justeringer. På spørsmål om hvordan ensemblet har utviklet seg gjennom historien, svarte musiker 2 at ”*utviklingen i ensemblet har skjedd gradvis [...]*” (Musiker 2, 17. september 2013). Dette tyder på inkrementelle justeringer, og at det ikke har forekommet omveltende revolusjoner.

Som vi senere vil utdype, har det i løpet av innledende organisasjonsfase oppstått ulike revolusjonære endringsforsøk i organisasjonen. Etersom maksimal ressursutnyttelse raskt ble oppnådd, har revolusjonsforsøkene handlet om å utarbeide nye avtaler for musikertilknypning. Vi kommenterer at begrepet ”revolusjon” og ”revolusjonær” kan framstå som noe dramatisk, men i henhold til teoretiske begreper mener vi at endringsforsøkene ville ha medført organisatoriske omveltninger av en slik art at det kan omtales som revolusjoner. Til tross for gjentatte forsøk, ble ingen av endringene vedtatt og implementert i organisasjonen. Dette skyldes i henhold til videre analyser den motstand som ble utvist av ulike organisasjonsmedlemmer. Etersom gjennomførte revolusjoner ikke har funnet sted, vil vi betegne perioden fra 1989-2011 som en stabil periode preget av kontinuerlig vekst.

5.2 Faktorer som påvirker organisasjonsutviklingen

Greiner (1998) presenterer fem faktorer som er av betydning for hvordan organisasjoner utvikler seg over tid. Disse er *organisasjonsalder*, *-størrelse*, *bransjens vekstrate* og *revolusjon*, mens *evolusjon* allerede er beskrevet som den lange perioden med stabil vekst

som ensemblet har opplevd. Vi vil i det følgende avsnittet se på prosessene som har ledet frem til at det har oppstått et endringsbehov i BIT20. Vi analyserer hver faktor i henhold til våre observasjoner, og avdekker hvorvidt faktoren har forsinket eller fremskyndet den organisatoriske overgangen fra entreprenør- til retningsfase. Videre diskuterer vi hvorvidt de nevnte faktorene fullt ut kan forklare de endringene som foregår, eller om Greiners teori må suppleres med ytterligere faktorer.

Ettersom skillet mellom to faser i en livssyklus representerer en revolusjon (Greiner, 1998), ønsker vi i påfølgende diskusjon å avdekke organisatoriske forhold som har motvirket revolusjon, og med dette forlenget entreprenørfasen. Herunder finner vi *organisasjonens alder*, *vekstrate i bransjen* og *evolusjon*. Faktorene har gjennom deres natur motvirket en tidligere overgang til retningsfase.

5.2.1 Alder, kultur og forståelse

Den første faktoren Greiner (1998) trekker frem som viktig for en organisasjons utvikling, er *organisasjonens alder*. Dette er på grunn av at ledelsespraksiser endrer seg over tid og at organisasjonsmedlemmers atferd mer forutsigbar. Det har vært lite turnover av ansatte siden ensemblet ble dannet i 1989, og den stabiliteten dette medfører har tillatt at en sterk kultur har blitt bygget opp. Gjennom videre diskusjon vil vi derfor rette søkelyset mot den organisasjonskulturen som ble dannet ved oppstart, og som har forsterket seg gjennom ensemblets levetid. En sterk kultur kan bety at virksomheter utvikler organisatorisk treghet, som igjen medfører at den ikke evner å omstille seg når det oppstår behov for endringer (Tushman & O'Reilly, 1996). Vi anser kulturell treghet som en faktor som fører til at virksomheter ikke evner å se at et endringsbehov er nødvendig. Weitzel og Jonsson (1989) beskriver hvordan organisasjoner i nedgang går gjennom fem steg på vei mot oppløsning: (1) først evner ikke virksomheten å se de tidlige tegnene på nedgang, (2) en begynner etter hvert å se behovet for endring, (3) man gjør forsøk på endring, men handlingen er uhensiktsmessig, (4) man havner i en krisetilstand og må til slutt (5) oppløses. Gjennom vår drøftelse finner vi at det har tatt tid å utvikle en forståelse av et endringsbehov og at det har forekommet inkrementelle endringer i organisasjonen. Vi har ikke funn som tilsier at BIT20 skal komme til å gjennomgå alle fem stegene. Likevel mener vi at dette er et anvendelig rammeverk som forklarer nødvendigheten av å fange opp signaler i og rundt organisasjonen, samt å iverksette tiltak for å gjennomføre hensiktsmessige endringer.

Kulturell treghet

Kultur er noe som gjør menneskers atferd forutsigbar. I følge Tushman og O'Reilly (1996) kan en kultur som vokser frem over tid være et kontrollverktøy som reduserer behovet for bruk av autoritære kontrollsystemer. I stabile perioder er kulturen en særdeles god kontrollmekanisme. Casebeskrivelsen skildrer tendensene og forutsetningene i musikkverdenen som muliggjorde BIT20s eksistens. En minst like viktig årsak til at ensemblet ble startet var en gruppe musikere fra BFO sin motivasjon til å gå sammen om å starte et samtidsmusikkorkester. Ensemblet ble på mange måter startet av og for musikerne. Vi mener dette har vært med på å forme kulturen som kjennetegner ensemblet. Daglig leder beskriver musikerne som *"ildsjeler som brenner for samtidsmusikk"* med en sterk *eierskapsfølelse* til ensemblet. Videre uttales det også at:

"BIT20 ble startet av folk som ville ha større utfordringer enn Bergen Filharmoniske Orkester. Det var en slags "protestbevegelse" mot det etablerte". (Daglig leder, 11. juni 2013)

I sitatet finner vi at etableringen kan sees på som en protestbevegelse. Vi mener utspringet til denne bevegelsen har sitt opphav i to årsaker. Den første vedrører et musikalsk et ønske om å *"utvikle spisskompetanse innenfor samtidsmusikkfeltet"* (musiker 3, 19. september 2013). Egenskapene ved musikk sjangeren tilsier at komponister og utøvere må være innovative og bryte med etablerte normer for musikkproduksjon. Utfoldelse innen sjangeren er vanskelig å få til gjennom tradisjonelle sammensetninger av orkestre og ensembler. BFO kan beskrives som en stor organisasjon med et stort koordinerings- og kontrollbehov. Oppstarten kan derfor også sees på som en slags *løsrivelse* fra et tradisjonsrikt, hierarkisk og toppstyrt system. I tillegg til å være en plass der komponister og musikere kunne samarbeide om å utarbeide banebrytende ny musikk, representerte ensemblet en mulighet for musikerne til å få innflytelse på beslutninger som angikk dem selv. Eksempel på dette er musikergruppens delaktighet i utvelgelsen av nye medlemmer, beslutninger om samarbeidspartnere og valget av dirigent (spillende styremedlem 2, 16. september 2013). Vi mener dette har er med på å forme eierskapsfølelsen i ensemblet.

Kulturen kan både forklare suksessen ensemblet oppnådde i tidligere år, samtidig som suksessen kan forklare at kulturen har utviklet seg til å bli så sterk som den har blitt. Ettersom musikerne opplever ensemblet som sitt eget innebærer dette en forpliktelse til produktet som formidles ved at de personlig står inne for det som presenteres for et

publikum. Dette motiverer musikerne til å yte sitt beste, og manifesterer seg i den eksterne anerkjennelsen av BIT20 som et ensemble av høy kvalitet.

Når det organisatoriske landskapet så endrer seg, kan suksessparadokset gjøre seg gjeldende (Tushman & O'Reilly, 1996). Ved å basere seg på erfaringer fra tidligere suksess kan kulturen utvikle seg til å virke hemmende på organisasjonens evne til å gjennomføre nødvendige omstillinger. BIT20 kan i en bransjesammenheng betegnes som en gammel organisasjon, da den var blant ensemblene som tidligst ble opprettet. Gjennom årene har både reiser, oppturer og nedturer gitt musikerne felles opplevelser. Ettersom besetningen også har vært stabil har kulturen utviklet og befestet seg i de organisatoriske rammene. Samtidig har også kulturen og det begrensede gjennomtrekket av musikere bidratt til at BIT20 ikke har evnet å ta innover seg impulser og viktige utviklingstrekk, som igjen har ført til at ensemblet i de senere årene har blitt sett på som "gammeldage" og "trauste".

Videre medfører også den sterke eierskapsfølelsen at administrasjonen må ta særskilt hensyn til musikerne og inkludere dem i strategiske beslutningsprosesser. Utstrakt involvering er både tids- og ressurskrevende, men synes å være nødvendig for å få gjennomført endringer. Dette er noe daglig leder er klar over:

"Vi må heller gjøre endringer som bygger på eierskapsfølelsen enn å prøve å gjøre endringer som overser det aspektet. Jeg tror det er helt nødvendig å ha dette med. [...] Hvis vi bare setter i gang ting der vi ikke har en vekning og forståelse blant musikerne, tror jeg fort det kan bli samme motstand som en har sett før." (Daglig leder, 19. november 2013)

Uttalelsen avdekker et viktig moment om at motstand kan oppstå dersom man ikke klarer å vekke en forståelse blant musikerne. Eierskapsfølelsen synes å være en av årsakene til at ulike endringsforsøk på 1990- og 2000-tallet ikke har latt seg gjennomføre. Dette er noe vi vil komme tilbake til i kapittelet om reaksjoner.

Av resonnementet ovenfor vil vi derfor hevde at kulturen henger nøye sammen med tid og ensembles alder. Kulturen påvirkes av organisasjonens alder, samtidig som kulturen påvirker nødvendig bruk av tid og ressurser for å få gjennom endringer. Vi finner at eierskapsfølelsen kan knyttes til egenskaper ved ensembles oppstart og har hatt spillerom til å utvikle seg over tid. Kulturen er beleilig i form av at den bidrar til at medlemmene føler eierskap til produktet de leverer og forplikter seg til å yte sitt beste. Kombinert med en sterk kjærlighet til samtidsmusikk og sterk musikalsk kompetanse har kulturen bidratt til at BIT20

oppnådd anerkjennelse i samtidsmusikkmiljøet. På den andre siden har ensemblet blitt sett på som gammeldagse, noe som indikerer at de ikke har evnet å fornye seg. Kulturen har bidratt til dette fenomenet, da de utviklede normene og verdiene har hindret tidligere endringer og omstillinger. Til slutt gir kulturen grunnlag for organisatorisk motstand, og den medfører at administrasjonen må investere tid og ressurser for å vekke forståelse for at endringer kan være nødvendige.

Anerkjennelse endringsbehov

Til tross for at organisasjonens alder kan hindre endringsgjennomføring gjennom en sterk kultur, mener vi at tiden er en faktor som kan bidra til å bygge opp en forståelse for endring. Steg to i Weitzel og Jonssons modell (1989) beskriver hvordan virksomheter etter hvert opparbeider forståelse for at endringer er nødvendige. Vi mener at det over tid har bygget seg opp en forståelse for at endringer er nødvendige i BIT20. Fra eksterne aktører mottok ensemblet signaler om at det ikke lenger ble oppfattet som relevant, og i mindre grad enn tidligere presenterte et materiale som var kunstnerisk interessant. Innad i ensemblet har man erkjent at man ikke lengre er nyskapende:

”Vi ønsker oss tilbake der vi var på 90-tallet, nemlig et nyskapende ensemble for samtidsmusikk.” (Musiker 2, 17. september 2013)

Av dette kan vi spore et savn til gamle dager og en forståelse om at endringer må gjennomføres for å kunne gjenoppleve tidligere suksess. Uttalelser viser også at man i retrospekt har sett at ensemblet har manglet en tydelig retning, og uttalende musiker indikerer en forståelse for at en enhetlig kurs for ensemblet er nødvendig:

”Hvis man går et par år tilbake, var ensemblet retningsløst: vi drev for mange barneprosjekter uten retning, for lite ordentlige konserter, og så tilbake til turneer.” (Spillende styremedlem 1, 1. november 2013)

Endringsbehovet innebærer også avklaring av organisatoriske forhold. Ettersom BFOs aktiviteter har tiltatt over de senere årene er spørsmålet om hva slags samarbeidsforhold de skal med harmonien stadig aktuelt.

”Arbeidsmengden [i BFO] har økt formidabelt etter tusenårsskiftet og handlingsrommet både for administrasjonen i BIT20 og oss musikere har minket betraktelig” (Musiker 2, 17. september 2013)

Tilnærminger til BFO regnes som et ”ømtålig tema” (daglig leder, 22. august 2013), og har tidligere møtt motstand. I utgangspunktet må en påregne at også fremtidige utredninger av

problemstillingen vil møte motstand, da grunnstammen av ensemblet fremdeles har BFO som hovedarbeidsgiver. Likevel tyder utsagnet ovenfor på at hele organisasjonen kan føle de begrensningene som oppstår ved dagens organisasjonsmodell. Dette gir grunnlag for forståelse om at nye ressursløsninger er nødvendige.

Samlet sett mener vi at det over tid har utviklet seg en forståelse for at det er behov for endringer i BIT20. Vi mener følgende utsagn oppsummerer diskusjonen ovenfor:

”Enhver tid har sine utfordringer. I likhet med det bygget vi holder til i, så er BIT20 overmoden for en komplett “make over”. [...] Ensembles virksomhet må oppdateres, vi må få staket ut en kurs alle kan slutte opp om. [...] Det er en absolutt nødvendighet som jeg tror alle ønsker velkommen etter en god del år med laber bris i seilene.” (Musiker 3, 19. september 2013)

Alderens samlede virkning på organisasjonens utvikling

For å oppsummere diskusjonen ovenfor, vil vi konkludere med at kulturen både har bidratt positivt i forhold til organisatorisk vekst i tidligere år, samt forårsaket en kulturell treghet i senere tid. Vi mener likevel å kunne observere en positiv holdning i forhold til endringer, hvilket er med på å myke opp den organisatoriske stivheten kulturell treghet medfører. De positive holdningene medfører et potensiale for å kunne gjennomføre organisatoriske endringer, da de indikerer en økt forståelse for endringsbehov.

5.2.2 En rolig norsk bransje

Når vi skal vurdere bransjen BIT20 opererer i, avgrensner vi denne til å kun omfatte aktører som presenterer samtidsmusikk i ensembleformat. Dette er med bakgrunn i at produktet BIT20 leverer kan betegnes som særegent, og publikum med interesse for samtidsmusikk vil i liten grad få dekket sitt behov gjennom andre kulturelle produkter. Avgrensningen ekskluderer dermed kulturinstitusjoner som fremfører andre uttrykksformer for samtidskunst, så vel som tradisjonelle symfoniorkestre, teater, dans, billedkunst, med mer.

Bransjens vekstrate er en viktig faktor for organisatorisk utvikling (Greiner, 1998). Dersom denne er lav tilsier dette lange perioder med evolusjon og stabil vekst, men fravær av revolusjonære endringer. Dersom bransjen er lønnsom vil den tiltrekke seg nye aktører, og bidra til økt konkurranse (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010). Dette vil kunne fremtvinge krav om effektivisering eller differensiering og få konsekvenser for hvordan virksomheter i bransjen organiserer seg. Vi vil i det følgende benytte antall aktører som måleenhet for vekstrate.

Ved oppstart av ensemblet fantes det ingen etablert bransje for samtidsmusikk, og samtaler med tidligere leder indikerer at tilgangen på ekstern kapital var avgjørende for ensemblet i de innledende årene. Det at BIT20 raskt ble kjent for å være et ensemble av høy kvalitet bidro til at de tidlig fikk tilskudd fra offentlige støtteordninger.

”Vi ble et prøveprosjekt for statlig støtte i løpet av forbløffende kort tid.”
(Musiker 3, 19. september 2013)

Fra casebeskrivelsen kjenner vi til dagens tre hovedstøttespillere – Bergen Kommune, Hordaland Fylkeskommune og Kulturrådet, og at disse bidrar med vesentlige andeler av ensemblets totalinntekter. Den relative kapitaltilførselen er høy og medfører et visst økonomisk handlingsrom, men er ikke av en slikt størrelsesorden at en kan finansiere et ensemble med fulltidsansatte musikere. En fullverdig løsrivelse fra BFO er derfor ikke mulig gitt dagens økonomiske rammer.

Ettersom offentlige bidragsytere i stor grad avgjør aktørenes eksistensgrunnlag, vil de offentlige institusjonene også kunne utvelge hvem som mottar støtte. En potensiell nykommer må kjempe mot etablerte ensembler om en begrenset størrelse på tilgjengelige tilskudd. Videre kan finansieringsbehovet medføre at nyetableringer fremstår som mindre attraktive, da en baserer seg på en fremtidig avhengighet av offentlige bidrag. Dersom støtten faller bort, vil videre drift ikke være mulig. Det sistnevnte kan virke avskrekkende for potensielle nyetablerere.

I den norske bransjen for utøvelse av samtidsmusikk har antallet aktører vært svært stabilt over lang tid. Fra 1986 til 1990 ble fire ulike ensembler opprettet i Norge, hvorav tre fortsatt er i drift. I ettertid har tre nye aktører ensembler etablert seg, henholdsvis i 1995, 1999 og 2001 (se appendiks 8.5 for oversikt over aktører). Med unntak av etableringsbølgen rundt 1990, kan det sies å være moderat vekst i bransjen fram til starten av 2000-tallet, og deretter ingen nyetableringer. Basert på informasjon om at kun et av de nevnte ensemblene har blitt lagt ned, og at siste nyetablering ble gjort for 12 år siden, vil vi karakterisere vekstraten i bransjen som svært lav. Dette synes å ha sammenheng med lønnsomheten hos de eksisterende aktørene, samt at markedet kan anses som mettet av de ensemblene som allerede finnes. Det er lite konkurranse mellom de ulike samtidsmusikkorkestrene, og dermed få bransjerelaterte incentiver for fornyinger og endringer. Dette mener vi henger sammen med hvordan de er finansierte. Som et ledd i BIT20s strategiske prosess, var en ekstern fagperson invitert til styremøte høst 2013 for å dele sine synspunkter. Vi omtaler

vedkommende som ”musikkritiker”. Vedkommende beskrev da hvordan Kulturrådet anså grad av rivalisering mellom de ulike ensemblene.

”Kulturrådet har full oversikt over hva som skjer, og fordeler tilskudd deretter. De ulike ensemblene kan ses på som samarbeidspartnere, ikke konkurrenter.” (Musikkritiker, 30. september 2013)

Dette tyder på at Kulturrådet har et fokus på samarbeid, snarere enn konkurranse. Eventuelle forsøk på utkonkurrering av andre ensembler kan ikke utføres uten at Kulturrådet tillater dette gjennom økte tilskudd, og med utgangspunkt i nevnte utsagn synes dette å være en lite sannsynlig trussel. Andre bransjeaktører anses heller som potensielle samarbeidspartnere enn konkurrenter om finansielle midler, og Kulturrådet fremmer tilsynelatende mangfold fremfor økt markedsmakt blant eksisterende aktører.

Vi mener den lave vekstraten kan forklare den svake frekvensen av revolusjonerende endringer i organisasjonen. Tjueto år i en og samme fase kan betegnes som en svært lang periode innen de fleste bransjer. Dersom større krav til egeninntjening og manglende offentlig støtte hadde vært gjeldende, finner vi det sannsynlig at behovet for organisatoriske endringer ville ha medført en tidligere retningsfase. Ettersom dette ikke har inntruffet i et historisk perspektiv, har vekstraten tillatt en langvarig entreprenørfase.

5.2.3 Stabil musikergruppe, endringer i styre og administrasjonen

Greiner (1998) trekker frem organisasjonens størrelse som en viktig drivkraft for endringer. Større organisasjoner tilsier at det oppstår koordinerings- og kommunikasjonsproblemer, og omstruktureringer og standardiseringer må gjennomføres for å sikre effektiv drift. BIT20 har siden oppstart vært en liten organisasjon, og kan fortsatt betegnes som dette. I påfølgende diskusjon inndeler vi organisasjonsmedlemmene som er i operativ drift i to grupper; musikere og administrasjon, mens styret beskrives som et kontrollerende organ som ikke er i operativ, daglig drift. Vi vil også argumentere for at endringer i administrasjonen har hatt betydning for utfordringer knyttet til koordinering og kommunikasjon.

Stabil musikergruppe

Musikergruppen består av totalt seksten musikere, hvorav tolv har vært tilknyttet ensemblet siden 2006 eller lengre. Antall musikere har i stor grad vært uendret siden oppstart. Eventuelle perioder med færre eller flere musikere skyldes overgangsfaser ved utskifting av medlemmer. Dersom en musiker slutter i ensemblet kan det ta tid før en passende kandidat er

klar til å fylle den ledige rollen. Ettersom musikerbesetningens størrelse har vært stabil siden oppstart, kan ikke dette forklare organisatorisk utvikling i BIT20.

Endringer i styret

De senere årene har det foregått endringer i ensemblets styre. Til tross for at antall styremedlemmer er uendret, har det foregått en utskiftning i organet. Tilnærmet samtlige av dagens styremedlemmer, og herunder styreleder, er tilsluttet ensemblet etter 2010. Unntaket er en av musikerrepresentantene som har vært styremedlem i en lengre periode. Utskiftningen har bragt inn nye impulser og relevant kompetanse for organisatorisk endring. Den nye styrelederen har utstrakt erfaring fra strategiarbeid i konsulentbransjen, og har med dette tilført viktig kompetanse til høstens strategiprosess. Gjennom presentasjon av teoretiske rammeverk og praktiske gjennomføringsmetoder, har styreleder utspilt en viktig rolle i utforming og gjennomføring av strategiprosessen. Videre har også daglig leder opplevd at det nye styret har hatt større anledning til å være til stede i prosessen, noe som har vært et gode for ensemblet. Tilsynelatende utviser styret stor vilje for å gjennomføre en strategiprosess, og med dette finne en tydelig retning for videre drift av ensemblet.

Endringer i administrasjonen

Ensemblets administrasjon har siden oppstart gjennomgått vesentlig flere endringer enn musikerbesetningen og styret. Fra å starte opp ensemblet uten velutbygde administrasjonsstrukturer, ble ensemblet etter hvert tilknyttet et samarbeidsprosjekt med Opera Vest (OV). Samarbeidet medførte en felles administrasjon for de to stiftelsene. Til eksempel utgjorde administrasjonen totalt syv stillinger i 2004 (Endresen, 2004), men disse skulle da opprettholde den daglige driften av både operaselskapet og BIT20. I 2006 ble OV integrert i den større organisasjonen Den Nye Opera (DNO) (Sceneweb, 2010). Dette foregikk uten vesentlige endringer i samarbeidsmodellen mellom BIT20 og operaselskapet, ettersom en felles administrasjon ble videreført. Likevel vil vi argumentere for at endringen ble bemerket blant organisasjonens medlemmer. Daglig leder poengterer at "*Opera-biten ble i 2006 noe større*" (19. november 2013). Videre beskriver også en av musikerne opera som tids- og ressurskrevende (musiker 3, 19. september 2013). Av dette tolker vi at opera ble en mer betydelig del av ensemblet etter 2006. I 2011 opphørte samarbeidsordningen mellom DNO og BIT20, og ensemblet fikk en helt egen uavhengig administrasjon. På samme tid gikk tidligere leder over i ny jobb. BIT20 mistet dermed en viktig kunnskapsbærer og et utstrakt internasjonalt kontaktnettverk. Kompetansen og ressursene han var i besittelse av var

i liten grad nedfelt, noe som betydde at den nye ledelsen måtte ”finne opp driften på nytt”. På spørsmål om hva som har igangsatt endringer i BIT20, svarer en av musikerne følgende:

”Noen grep måtte gjøres da vår tidligere daglige og kunstneriske leder forlot ensemblet. Det viktigste har vært omstruktureringen av ledelsen [med] adskillelsen av rollene daglig og kunstnerisk leder, [sammen med] opprettelse av 100% produsent-stilling.” (Musiker 1, 12. september 2013)

Utsagnet bidrar til å illustrere at endringer i administrasjonen medførte nye utfordringer for ensemblet. Selv om personer i den nye ledelsen hadde vært en del av ensemblet over lang tid, følte man at det var vanskelig å lede ensemblet ettersom man ikke kunne finne noen eksplisitt formulert strategi. Den nye ledelsen bestod av daglig leder, kunstnerisk leder, produsent og assisterende dirigent. Greiner (1998) argumenterer for at ledelseskrisen oppstår når organisasjonen har vokst såpass at kommunikasjons- og koordineringsproblemene blir så store at tidligere ledelsespraksiser ikke lenger fungerer. I BIT20s har administrasjonen både vokst og krympet, i tillegg til at viktige personer har forsvunnet. Ettersom den nye administrasjonen av dagens format består av færre medlemmer, tilsier dette at det er færre personer som må dele på ansvaret som følger ved å lede ensemblet. Samtidig krymper koordineringsbehovet ettersom en får færre personer å forholde seg til. Greiners teori (1998) er i så måte ikke uuttømmelig, da ledelseskrisen har oppstått som følge av administrativ reduksjon.

I følge Lewin (1947) må organisasjoner destabiliseres for å kunne gjennomføre endringer. Videre beskriver også Greiner (1998) at veien ut av en ledelseskrise består av å finne en måte å lede virksomheten videre. Dette innebærer ofte at virksomheten tilegner seg nye kapabiliteter og ressurser gjennom å rekruttere nye medlemmer. Endringer i administrasjonssammensetningen i 2011 kan karakteriseres som en destabilisering av BIT20. Den nye administrasjonsløsningen medførte at ledelsen i større grad kunne kanalisere sine krefter på driften av BIT20.

I tillegg vil vi trekke frem at det ble innhentet en dirigent fra utlandet som ny kunstnerisk leder. Vedkommende ble ansatt i 2011 og bragte med seg nye visjoner og ideer. Mens man før hadde vært fokusert på å utføre flest mulig spilleoppdrag, fikk ensemblet etter vår fortolkning et større fokus på ensemblets betydning i samfunnet. Gjennom å spille et interessant repertoar og å ha en klar tanke bak prosjektene en begir seg ut på, ønsker ensemblet å bety noe for andre. Dette synes å ha hatt den effekt på musikerne at de får en

oppfattelse av at det en driver med er meningsfullt, og at endringstiltak vil kunne ha noe for seg. En av musikerne utdyper:

“[...] kunstnerisk har vi gått gjennom et skifte fra å være på vei ned i en traurig, utydelig profil og innhold, til et veldig spennende og sprekt innhold. Også visuelt innhold er blitt veldig mye bedre. Generell holdning mener jeg også er endret fra en tendens til resignasjon, til optimisme og gamle dagers idealisme.” (Musiker 1, 12. september 2013)

Uttalelsen tyder på at de nye ideene og visjonene, manifestert gjennom kunstnerisk programutvalg, har tilført en ny energi til ensemblet, og er med på å klargjøre BIT20 for fremtidige endringer.

Daglig leder presiserer gjennom følgende utsagn hvordan musikerne forholder seg til den nye kunstneriske lederen:

”[...]Siden [kunstnerisk leder] har en annen rolle, og en holdning om å alltid å gjøre det beste ut av ting, og alltid være åpen og tenke at flere ting kan være bra, har vi sett en endring på musikerne også. De går inn i flere typer prosjekt med en større åpenhet. Det vises at de er mer stolt av mange forskjellige rare ting. Jeg tror kulturen har endret seg litt etter at [kunstnerisk leder] kom inn, siden han står foran dem hele tiden. Det er dirigentaspektet i rollen som kunstnerisk leder som betyr noe for musikerne. Det er ikke kunstnerisk leder som den som bestemmer programmet, det er med dirigentrollen som bygger lojalitet.” (Daglig leder, 19. november 2013)

Av utsagnet kan vi spore en rekke interessante forhold. Ved adskillelse av rollene som daglig og kunstnerisk leder, fikk ensemblet tilført en rolle som medfører økt nærhet mellom administrasjon og musikergruppen. I følge daglig leder utvikler det seg en ny form for lojalitet, ettersom den kunstneriske lederen aktivt leder ensemblet ved gjennomføring av de fleste aktivitetene. Hans persontrekk medfører også at musikerne forholder seg mer åpne til nye forslag, og med større stolthet fremfører et repertoar de selv ikke ville ha valgt. Av dette synes det tydelig at musikerne stoler på den programutvelgelsen som musikalsk leder foretar, og at ønsket kunstnerisk fornyelse kan oppnås.

Effekt på organisasjonsutviklingen

Med bakgrunn i diskusjonen ovenfor finner vi at en ledelseskriser ble utløst i 2011. Dette er på tross av at organisasjonens størrelse ikke har vokst. Vi mener dette har flere årsaker: 1) en av organisasjonens viktigste kunnskapsbærere forlot ensemblet, 2) en ny administrasjonsløsning tillot økt fokus på drift av ensemblet og 3) nye administrative krefter kunne bidra med nye ideer, tydeliggjort ved at det ikke forelå en eksternalisert strategi. Med

dette fikk altså den nye ledelsen både en rekke utfordringer, men også en mulighet til å finne en retning ut av revolusjonen gjennom tilførsel av ny kompetanse og økt endringstilbøyelighet fra medlemmene.

5.2.4 Organisatorisk revolusjon

I avsnittet om anerkjennelsesbehov fant vi at en lengtet tilbake til en tid der en var et nyskapende ensemble. Dette er en indikasjon på at en revolusjon er i emning. Inntrykket forsterkes ved vår diskusjon om organisasjonsstørrelse, ettersom organisasjonen tydelig gjennomgikk en ledelseskriser da administrasjonen ble adskilt fra Den Nye Opera i 2011.

Selv om en større endring synes å ha vært i emning over flere år, mener vi med bakgrunn i diskusjon om treghet og motstand at det først i 2011 begynte en organisatorisk revolusjon. I henhold Greiner (1998) vil en vellykket utgang fra ledelseskrisen kunne føre organisasjonen fra entreprenør- til retningsfasen. Inneværende revolusjon utspiller seg ikke identisk som tidligere endringsforsøk, der organisatorisk tilnærming til BFO har vært et hovedtema. Endringene en nå setter seg mål om å gjennomføre medfører tiltak som vedrører virksomheten i forhold til de fire perspektivene Kaplan og Norton (1996) presenterte i forbindelse med balansert målstyring. Disse er finansielt perspektiv, kundeperspektiv, interne prosesser, og læring- og vekstperspektivet.

De første tegnene til organisatorisk revolusjon finner vi da tidligere leder avsluttet sin tilknytning til ensemblet. Det administrative samarbeidet med Den Nye Opera avsluttet kort tid etter, og organisasjonen gjennomførte vesentlige administrative rolleendringer. Som tidligere beskrevet ble daglig leder og kunstnerisk leder til to separate administrasjonsoller. Adskillelsen medførte fordeling av arbeidsoppgaver, der *daglig leder* fokuserer på administrative oppgaver mens *kunstnerisk leder* har et overordnet ansvar for ensemblets musikalske og estetiske profil. Videre ble den nye administrasjonen bekledd med to nyopprettede stillinger, *produsent* og *assisterende dirigent*. Rollene utgjør henholdsvis fulltids- og deltidsstilling. De to rollene tilfører verdifull arbeidskraft til organisasjonen, og til eksempel utdyper daglig leder produsentens arbeidsoppgaver med følgende:

”Det er veldig mye praktisk, logistisk tilrettelegging. Musikerne gjør ikke disse tingene selv. Det at det blir planlagt en konsert, at det er spillelokale, at det er prøvelokale og at notene er der, at dirigenten er der, at solisten er der og bestilt reise for. Han gjør alle de praktiske tingene som ikke er så lett å se utenfra [...], men det er ganske mye.” (Daglig leder, 19. november 2013)

Ensemblets administrasjon har altså etter 2011 bestått av daglig leder, kunstnerisk leder, produsent og assisterende dirigent. Den daglige lederen kom fra stillingen som produsent i den tidligere fellesadministrasjon. De andre har bidratt til organisatorisk utvikling ved å tilføre nye impulser, arbeidsmetoder og strategiske tilnærminger. Som vi har sett har den nye kunstneriske lederen i den anledning vært svært betydningsfull for ensemblet. Sammen med et nytt styre, ble det dannet et nytt klima for endring. Musiker 1 oppsummerer vår diskusjon med følgende utsagn:

”Det viktigste har vært omstruktureringen av ledelsen. Adskillelsen av rollene daglig leder og kunstnerisk leder. Opprettelse av 100% produsent. Disse tre faktorer pluss styret sitt engasjement for ny kurs har satt i gang prosessen”.
(Musiker 1, 12. september 2013)

Basert på våre observasjoner vil vi beskrive de organisatoriske endringene som revolusjonære da de medfører en ”ny start” for ensemblet. Gjennom utstrakt utskiftning av administrasjons- og styremedlemmer, samt tilhørende omrokninger av arbeidsoppgaver, finner vi få ledelsestrekk som gjenkjenner ensemblet før 2011.

Som et resultat av organisatorisk utskiftning, vil vi argumentere for at det også har foregått en utvikling i visjonen som ligger til grunn for ensemblet. Organisasjonens visjon er strategisk viktig da den symboliserer en ønsket, fremtidig tilstand (Collins & Porras, 1996). Ved oppstart var BIT20 et ledd, dog et betydelig ledd, i en overordnet visjon om å bygge opp en helhetlig samtidsscene i Bergen. Ved aktiv deltakelse i opprettelse av andre kulturinstitusjoner ønsket grunnleggerne å utvikle et marked for samtidskulturelle kunstuttrykk. Så langt vi kan fortolke var tidligere leder den fremste forkjemperen for den overordnede visjonen. I følge våre observasjoner kan nevnte visjon vanskelig spores i samme grad i nåværende organisasjon. Herunder vil vi kommentere at visjonen fortsatt kan være gjeldende blant enkelte organisasjonsmedlemmer, men det er ikke avdekket gjennom våre innsamlingsmetoder for datamaterialet.

Redusert fokus på den helhetlige samtidsscenen manifesteres gjennom den visjonen som nedfelles i pågående strategiprosess. Gjennom observasjon av arbeidet som er nedlagt i visjonsutforming, vil vi betegne gjeldende visjon som mer konsentrert om BIT20 som et enkeltstående ensemble. Riktignok omtales andre samarbeidspartnere som viktige for videre vekst, men i langt mindre grad enn det tidligere overordnet visjon representerte. En mer fokusert visjon kan skyldes to ulike forhold, eller en kombinasjon av disse. For det første kan nye personer tilføre ensemblet andre impulser gjennom personlige preferanser. Det er ikke

gitt at ulike personer ønsker det samme for organisasjonen, og visjonen på to ulike tidspunkt kan dermed utarte seg vidt forskjellig. Det andre forholdet omhandler faktisk behov for videreføring av den overordnede visjonen. Ettersom tidligere leder ivret for å utvikle den bergenske samtidsscenen, kan vi påstå at behovet for overordnet visjon ikke er like gjeldende per dags dato. Gjennom sine bedrifter har tidligere leder lagt grunnlaget for de synergier som finnes ved en helhetlig kulturscene, og nåværende organisasjon kan høste fruktene av tidligere arbeid. I så måte kan det synes naturlig å øke fokuset for selvstendig drift av ensemblet.

Oppsummert vil vi betegne organisatorisk utskiftning og tilhørende omstrukturering som en revolusjon for BIT20. Ettersom tidligere historikk avdekker langvarige og stabile perioder, vil endringene som ble innført i 2011 medføre vesentlige omveltninger i organisasjonen. Dette utspiller seg både som nye impulser fra nylig sammensatt administrasjon og styre, og at den overordnede visjonen har mistet betydning for organisasjonen. Nye ledelseskrefter har nå mulighet til å styre organisasjonen i den retningen de ønsker, og spisse de visjonære drømmene til å i større grad omhandle drift av BIT20.

5.2.5 Oppsummering – årsaker til endringsbehov

Vi oppsummerer her den overnevnte drøftelsen med formål å forklare hvilke faktorer som har medført overgang fra entreprenørfase til retningsfase, og som dermed har skapt et endringsbehov i organisasjonen.

Organisasjonens alder har medført at det har utviklet seg en sterk kultur i ensemblet, med tilhørende kulturell treghet. Denne har utspilt seg ved at utviklede normer og verdier har hindret tidligere endringsforsøk. Samtidig har organisasjonens alder bidratt til at anerkjennelse for endringsbehov har vokst frem over tid. Vi konkluderer derfor med at organisasjonsalderen både har virket endringshemmende og –fremmende, men dens effekt på opplevd endringsbehov har først gjort seg gjeldende de senere årene.

Bransjens lave vekstrate forklarer den svake frekvensen av revolusjonerende endringer i organisasjonen. Ved den finansieringsmodellen som har ligget til grunn for drift av ensemblet har det ikke oppstått utpregede endringsbehov, da de statlige tilskuddene sikrer en stabil inntekt og en bransje med begrenset konkurransefokus.

Organisasjonens størrelse har vært relativt stabil siden oppstart, hvor de mest betydningsfulle endringene har funnet sted i administrasjonen. Etter at ensemblet avsluttet samarbeidet med Den Nye Opera i 2011, ble administrasjonens størrelse redusert. I henhold til Greiner (1998) skal dette ikke medføre ledelseskriser og overgang til retningsfase, men våre funn viser at nettopp dette skjedde. Vi oppsummerer årsaker til inntruffet ledelseskriser med 1) en av organisasjonens viktigste kunnskapsbærere forlot ensemblet, 2) en ny administrasjonsløsning tillot økt fokus på drift av ensemblet og 3) nye administrative krefter kunne bidra med nye ideer, tydeliggjort ved at det ikke forelå en eksternalisert strategi. Den nye administrasjonen fikk muligheten til å utvikle en ny retning for ensemblet. Omstrukturering og tilhørende organisatorisk utskiftning medførte en revolusjon for BIT20.

Vi konkluderer derfor med at verken *organisasjonens alder* eller *vekstrate i bransjen* gir entydige svar på hvorfor endringsbehovet har oppstått i BIT20. *Organisasjonens alder* kan derimot anses som utslagsgivende, men ikke gjennom de perspektiver som Greiner (1998) forespeiler. Ledelseskrisen har ikke oppstått etter vekst i administrasjonen, men snarere etter reduksjoner. Våre funn tilsier heller at administrativ utskiftning og omstrukturering har at tillatt nye ideer skaper et endringsbehov. Derav har ensemblet inntatt en retningsfase etter 2011.

5.2.6 Overgang til retningsfase

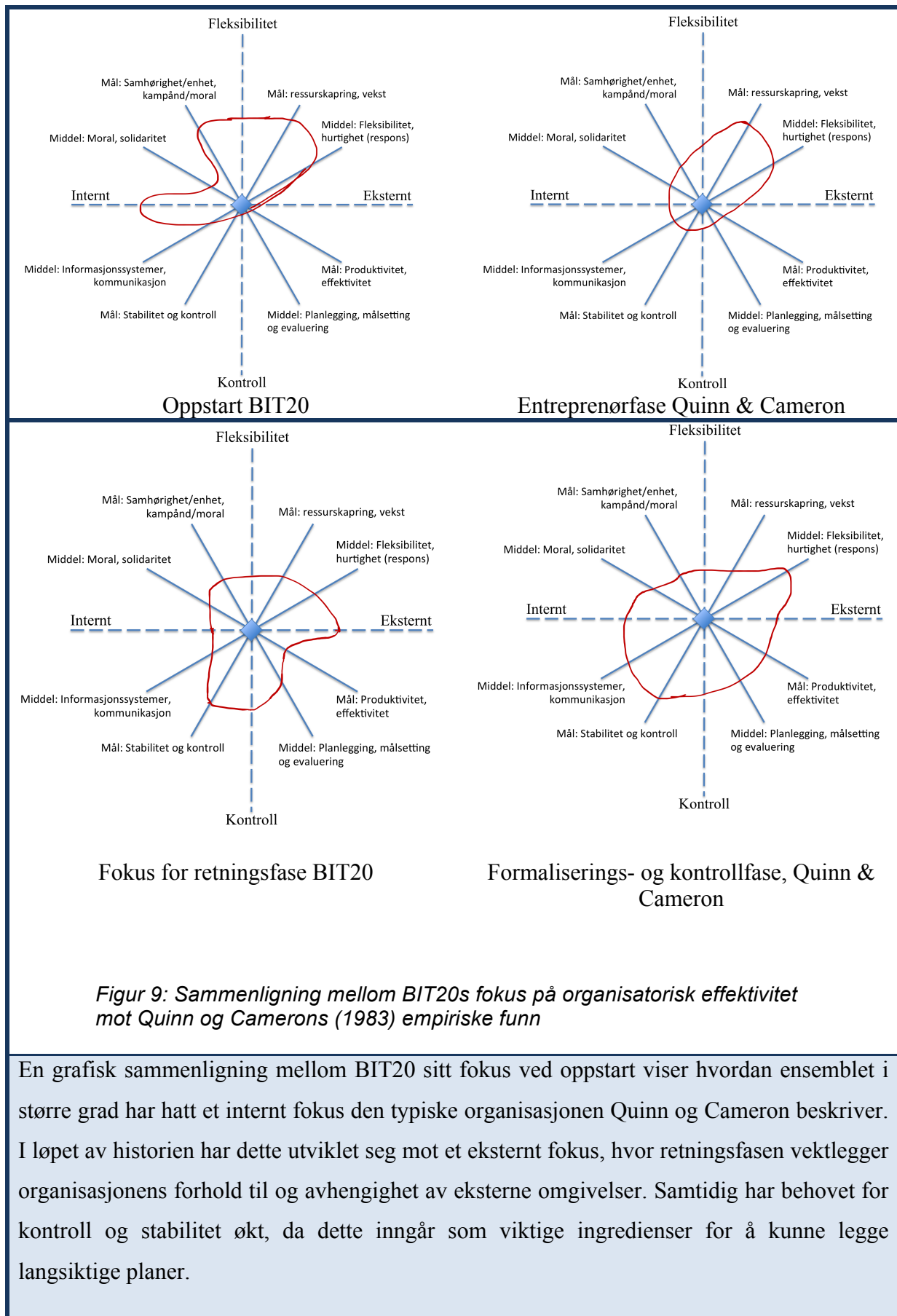
I henhold til vår tidligere gjennomgang, betegner vi organisasjonens entreprenørfase som avsluttet ved den administrative utskiftningen i 2011. Greiner (1998) påpeker at den neste fasen, *retningsfasen*, innebærer å stake ut videre kurs for organisasjonen. Ettersom organisasjonen har gjennomgått profesjonalisering i entreprenørfasen, øker behovet for strukturelle støttefunksjoner og standardisering av arbeidsoppgaver. Retningsfasen innebærer normalt en økende grad av byråkratisering i organisasjonen, der regler og prosedyrer standardiserer atferd.

Av praktiske hensyn definerer vi retningsfasen som påbegynt i 2011, men i realiteten er faseskillet vanskeligere å endelig definere enn som så. Dette da virkninger av inntruffet revolusjon kan variere i synlighet og tidsperspektiv. Mens enkelte virkninger er innlysende for samtlige involverte fra første dag, kan andre effekter være skjult og lite utviklet over lang tid. Strategigjennomgangen kan behandle denne problemstillingen; ved å gjennomføre et strategisk standpunkt med diskusjoner omkring ensemblets formål, målsettinger og visjoner,

kan skjulte virkninger avdekkes og bringes frem i lyset. Den pågående strategiprosessen fremstår derfor som den fremste indikasjonen på at organisasjonen nå befinner seg i en påbegynnende retningsfase.

De tidlige årene av BIT20s eksistens kan oppsummeres i forhold til de tre konkurrerende dimensjonene for organisatorisk effektivitet – 1) eksternt vs. internt fokus, 2) kontroll vs. fleksibilitet og 3) mål vs. midler (Quinn & Cameron, 1983). Ved å sammenligne den strategiske vektleggingen av de ulike dimensjonene på ulike tidspunkt, vil vi poengtere våre funn ved vise til at organisasjonens fokus skifter over tid.

Ved oppstart kan man i forhold til et *eksternt fokus* se at en ny musikalsk sjanger har oppstått. Denne har skapt et behov for orkestre som er kapable til å spille denne musikken. Videre er det etterspørsel etter orkestre som sammen med komponister kan skape nyskapende og radikal musikk. Da bransjen kan betegnes som lite utviklet ved ensembles oppstart, har organisasjonen vært nødt til å utvise både fleksibilitet og hurtighet i respons. I den anledning har det vært viktig å være *fleksibel* i forhold til komponisters ønsker om instrumentelle sammensetninger. Dette er av betydning for hvorvidt de klarer være nyskapende og radikale i forhold til komposisjoner og produksjoner. Videre ser man at man har som *mål* å skape et marked for konsumpsjon av samtidskunst, noe som på den tiden ikke fantes i Bergen. Samtidig finner vi også et *internt fokus* der man har et ønske om å fordype seg i samtidsmusikksjangeren og realisere individuelle kunstnerdrømmer. Musikerne kjente hverandre fra før fra BFO og ønsket seg friere rammer for utøvelse av musikk. Etersom BIT20 er startet av og for musikerne fikk de et sterkt eierskapsforhold til ensemblet. De ulike prosjektene har medført et ulikt repertoar ved forskjellige spilleoppdrag, men prosjektflexibiliteten har ved behov sikret finansielle tilskudd. Etersom organisasjonen er i en startfase, er strukturering og effektivisering lite utbygget. Samlet sett synes det dermed å ha vært et mindre fokus på *kontroll*. Det at ensemblet har hatt et større internt fokus mener vi har vært med på å bygge opp den sterke eierskapsfølelsen som kjennetegner ensemblet. Samtidig har konsentrasjonen om egne ønsker og fellesskap bidratt til å skape en treghet i organisasjonen, som igjen har forsinket nødvendige endringer ved senere anledninger. Når det i tillegg synes å være ulike virkelighetsoppfatninger av ensemblet på forskjellige nivåer i organisasjonen, er det grunnlag for motstand mot endringer.



Dersom vi sammenligner overnevnte funn med de tre dimensjonene som vektlegges av organisasjonen i retningsfasen, kan vi avdekke at en rekke interessante forhold har oppstått i løpet av ensembles historie. Det *eksterne* fokuset har økt betraktelig. Fra å fokusere på intern utvikling og kunstnerisk selvrealisasjon fremstår ensemblet i retningsfase som betydelig mer opptatt av eksterne omgivelser. I et kunstnerisk perspektiv synes organisasjonen å være mer bevisst på det kunstneriske avtrykket som settes i samfunnet. Ensemblet synes i større grad å bevisst forholde seg til sine omgivelser, da avhengighet av eksterne aktører har økt. Dette er tydelig gjennom de to sentrale ressursprospersmålene, hvor tilgangen på tilgjengelige musikere har blitt stadig vanskeligere mens tilgangen på ekstern kapitaltilførsel settes på prøve ved politiske skiftninger. Følgelig har det interne fokuset blitt redusert. Samtidig presiserer vi at eierskapsfølelsen i høyeste grad eksisterer i ensemblet, men gjennom en økt forståelse for endringsbehov oppgir musikerne denne til en viss grad for å sikre videre progresjon. Videre har det opparbeidet seg et ønske om *stabilitet og kontroll*, da et vesentlig formål med pågående strategiprosess er å legge langsiktige planer for ensembles fremtid. Dette kan vanskelig gjøres uten å ha stabile holdepunkter å støtte seg til. Organisasjonens *mål* har forflyttet seg fra å omhandle bransjeetablering og vekst til å i større grad bygge stabile rammer rundt den videre driften.

Oppsummert kan vi hevde at organisasjonens fokus på de tre konkurrerende dimensjonene for organisatorisk effektivitet har gjennomgått vesentlige endringer fra oppstart i 1989 til innledning av retningsfase i 2011. Organisasjonen har skiftet mot eksternt fokus, da omgivelsene nå utspiller en større betydning på aktiviteter i ensemblet – både gjennom tilgang på musikere og finansielle støtteordninger. Videre fremstår ønsket om kontroll som viktigere enn ved oppstart. Skjematisk dreier fokuset fra første kvadrant til tredje kvadrant.

5.3 Reaksjoner

I henhold til vår teoretiske presentasjon vil endringstiltak medføre reaksjoner blant organisasjonsmedlemmer i en eller annen form (bl.a. Kotter & Schlesinger, 2008). Videre diskusjon behandler to former for reaksjoner: *motstand* og *passivitet*. Vi utdyper først hvorvidt de to reaksjonsformene har eksistert ved historiske endringsforsøk, og videre hvorvidt de også kan spores i dagens utgave av organisasjonen. Deretter diskuterer vi om erfaringer fra historiske endringsforsøk er tatt høyde for ved utforming av pågående strategiprosess, ved å inkludere reaksjonshemmende tiltak.

Våre drøftelser vedrørende organisatorisk motstand tar utgangspunkt i Kotter & Schlesingers teori (2008). Vi vil her utdype hvorvidt historiske endringsforsøk har medført *motstand* basert på snever egeninteresse, misforståelser, ulike vurderinger og lav toleranse for endringer. Deretter vurderer vi hvorvidt *passivitet* kan spores i organisasjonen, basert på teorier fra Meyer & Stensaker (2005). Både motstand og passivitet kan påvirke hvorvidt organisasjonen får gjennomført endringer og om disse leder frem til BIT20s ønskede tilstand. Mens motstand innebærer direkte motarbeidelse av endringstiltak, vil passivitet i endringsprosessen risikere at selve beslutningen er uheldig for organisasjonen. De endelige implikasjonene av ulike reaksjoner vil ikke være observerbare før endringer er implementert, og vi vil derfor ikke kunne gi noen drøftelser av deres betydning for den inneværende endringsprosessen.

Vi vil i de følgende avsnittene presentere våre analyser tilknyttet historiske reaksjonsmønstre og hvilken betydning disse har for den pågående endringsprosessen. Reaksjonene kunne lede til dysfunksjonell atferd gjennom tre ulike scenarier. Motstand fører til at endringsprosessen trekker ut i tid, da kildene til motstand må bearbeides og kompromisser må inngås. Alternativt kan endringspådrivere bli tvunget til å avslutte forsøket dersom motstanden skulle være uoverkommelig. Det siste alternativet er at endringer implementeres, men at passivitet i planleggingsprosesser gir et resultat som ikke er ønskelig for organisasjonen. Avslutningsvis ser vi på hvordan motstand og passivitet har blitt håndtert i løpet av høsten.

5.3.1 Motstand

Som vi tidligere har drøftet ble ensemblet opprettet som en slags ”protestbevegelse” mot det etablerte, der deltakerne søkte etter å få utfolde seg i en ny musikalsk sjanger. Gjennom BIT20 dannet musikerne seg et sted med større medbestemmelsesrett og kunstnerisk frihet. Når en i tillegg vet at musikerne har en sterk eierskapsfølelse til ensemblet mener vi at det ikke er usannsynlig at motstand kan oppstå når de forespeiles endringer.

Vi vil i det følgende kapittelet drøfte tegn til motstand som kan oppstå med utgangspunkt i *snever egeninteresse* og *ulike vurderinger* (Kotter & Schlesinger, 2008). *Misforståelser* blir utelatt da vi ikke har observert feiltolkninger i løpet av pågående strategiprosess. *Lav toleranse for endringer* blir ikke diskutert videre da organisasjonen etter vår mening ikke skal mangle evne til å omstille seg. Etersom ensemblet har opplevd lange perioder med

evolusjon og tilhørende få endringer, bør begrensninger ved individenes omstillingsevne ikke være gjeldende for de endringer som eventuelt implementeres.

Gjennom hele ensembles levetid har deres tilnærming til BFO vært en viktig utfordring. Som vi har sett er dette fremdeles et aktuelt tema siden de to organisasjonene deler de samme menneskelige ressursene. Ettersom arbeid i BFO utgjør musikernes hovedgeskjeft må BIT20 alltid tilpasse seg etter orkesterets aktiviteter. Dette har gjort langsiktig planlegging vanskelig for ensemblet. Tidligere endringsforsøks formål har gått ut på å få til bedre koordinering mellom BIT20 og BFO. Av ulike årsaker har endringspådrivere ved tidligere tilnærmingsforsøk møtt motstand.

Årets strategiprosess handler om mer enn BIT20 sitt forhold til BFO. I måldokumentet har det også blitt utformet mål om hvordan BIT20 skal fremstå for omgivelsene, være en foretrukket partner for andre aktører innen samtidskunstverden og sørge for at unge introduseres til samtidsmusikk, både musikere og publikummere. Erfaringer fra tidligere hendelser viser at det har vært viktig å sørge for en grundig prosess som imøtekommer motstand. Det må samtidig poengteres at ikke all motstand innebærer negative implikasjoner for organisasjonen (Kotter & Schlesinger, 2008). Dersom endringspådrivers informasjonsgrunnlag er dårligere enn den informasjonen motstandsyterne besitter, vil motstand kunne hindre ugunstige endringer. Følgelig kan det være skadelig for organisasjonen dersom all motstand forsvinner og feilaktige beslutninger fattes. En beslutningsprosess må derfor balansere oppdemming av motstand, og samtidig sørge for at mest mulig relevant informasjon kommer frem. Vi skal se at organisasjonen har tatt lærdom fra historiske hendelser, og har forsøkt å legge til rette for en mer inkluderende og omfattende prosess enn hva som har vært tilfellet tidligere. Avslutningsvis vil vi også vurdere hvorvidt motstand har hatt betydning for organisasjonens livssyklus.

Snever egeninteresse

I følge Kotter & Schlesinger (2008) kan utsikter til personlige tap som berører det enkelte organisasjonsmedlem sin snevre egeninteresse medføre motstand mot endringer. I BIT20 finner vi at frykt for tap av økonomisk godtgjørelse og tap av eierskap til ensemblet kan utløse motstand.

Økonomiske faktorer

Som vi har sett har BFOs aktiviteter har tiltatt over årene, og gjort at BIT20 sitt handlingsrom har blitt redusert. Av denne grunn har man gjennom historien undersøkt muligheten for å innføre et tettere samarbeid med BFO. En mulighet har da vært å inkludere en del av musikernes stillinger som BIT20-medlemmer inn i deres arbeidsforhold med harmonien. Som resultat fryktet enkelte musikerne at de da ville miste noe av den økonomiske kompensasjonen de fikk for å spille i BIT20. Daglig leder uttaler følgende:

”Arbeidsmessig er en uke med BIT20 mye tøffere enn en uke i BFO. Det er veldig krevende på mange måter. Det er en viss grad av [...] dugnad. [Men musikerne får også] godt betalt hos oss, i forhold til hos andre tilsvarende ting. [...] De gjør dette fordi det er kjekt, men de får også en ekstra økonomisk inntekt. Og den er det veldig mange som er redde for å miste. Det eneste som har vært snakk om i forhold til endring har vært et tettere samarbeid med BFO. Noe som kunne vært veldig logisk etter som det er stort sett de ressursene vi bruker. [...] Men da er musikerne redde for at de må gjøre den samme jobben som de gjør nå, men tøffere innhold og mindre betalt.” (Daglig leder, 22. august 2013)

Selv om aktivitetene i ensemblet er krevende, vil økonomisk kompensasjon også balanseres av gleden musikerne oppnår ved å spille i BIT20. Som det presiseres, er det en dugnadsånd i ensemblet og musikerne utfører sine arbeidsoppgaver delvis ”fordi det er kjekt”. Likevel innebærer arbeidsbelastningen at driften ikke bare kan baseres på musikernes stå-på-vilje. Produktet som BIT20 leverer kan karakteriseres som utøvelse av svært avansert kunst, med høy teknisk vanskelighetsgrad. Dette betyr at musikerne må gjennomføre et betydelig antall øvingstimer for å kunne levere fremføringer av tilfredsstillende kvalitet. Videre er det lite repetisjon i ensemblets repertoar, da stadig nye stykker blir valgt ut for fremføring. Ensemblet utfører for eksempel en rekke *urfremføringer*, som er stykker skrevet spesifikt for ensemblet og som tidligere aldri har blitt fremført. Dette tilsier at musikerne stadig må lære seg nye musikalske stykker. Isolert sett resulterer vanskelighetsgraden og hyppigheten av repertoarutskiftning i at musikerne må investere vesentlig tid i ensemblets aktiviteter, noe som en føler må kompenseres økonomisk. Til sammenligning kan programmet i BFO variere fra uke til uke i forhold til hvor mye øvelse som kreves for å spille stykkene. I tillegg repeteres orkesterets repertoar med jevne mellomrom. Dersom musikerne har vært tilknyttet BFO over lengre perioder kan de dermed nyte godt av å ha spilt stykkene før, og dette reduserer øvingsbehovet. Vanskelighetsgraden i BIT20 sine produksjoner er med dette generelt sett høyere hva som er tilfellet i BFO. Sitatet ovenfor indikerer en frykt for at ved

samordning av organisasjonene, vil arbeidsbelastningen holdes konstant mens belønningen innskrenkes. Dette mener vi at har medført motstand ved disse tilnæringsforsøkene.

Vi må presisere at vi ikke kjenner til hva en hvilken eventuell endring i den økonomiske kompensasjonen et tettere samarbeid med BFO vil medføre. Vårt inntrykk er at det heller ikke ble tilstrekkelig kommunisert de gangene dette var aktuelt. Musikerne hadde med andre ord ikke noe håndfast å forholde seg til, noe som gjorde det vanskelig for musikerne å ta stilling til hva kom til å bli den endelige realiteten. Observert motstand er i så måte basert på *opplevd risiko* for kompensasjonsreduksjon, ikke kjennskap om *faktisk* kompensasjonsreduksjon. Dersom en skal gjøre fremtidige tilnæringsforsøk synes det å være viktig å avklare hvilke økonomiske følger dette vil få for musikerne.

Tross manglende avklaring om endelig kompensasjonsreduksjon kan vi vanskelig argumentere for at observert motstand ikke bygger på rasjonelle begrunnelser fra musikernes side. Så lenge det ikke finnes tallfestede avtaler om tilsvarende kompensasjon ved BFO-samarbeid vil utsiktene for potensielle økonomiske tap være gjeldende, og dette medfører at musikerne fokuserer på egen kompensasjon fremfor ensemblets nødvendige ressursgrunnlag. I så måte overskygger den snevre egeninteressen det som kan betegnes som ressursmessig fordelaktig for ensemblet som helhet.

Følelsesmessige faktorer

I tillegg til det økonomiske perspektivet, observerer vi at det *følelsesmessige aspektet* er minst like viktig for den motstanden som utspiller seg som snever egeninteresse. Motstanden har sitt opphav i den eierskapsfølelsen musikerne har utviklet for BIT20, der ensemblet er noe musikerne opplever som "sitt eget".

"[...] Det er mange musikere som har den følelsen ennå, at de har en påvirkning. Det er ikke en institusjon sånn sett. De føler at dette er noe de velger å være med på, litt ildsjelaktig, men også noe som har blitt veldig organisert siden [oppstart]. På det følelsesmessige planet har de et eierskapsforhold. [...] Dette skyldes litt at det har vært en motvekt til BFO som er en stor, tung institusjon. Det har vært en kortere vei [i BIT20]; hvis du vil påvirke, så kan du." (Daglig leder, 22. august 2013)

BIT20 oppleves av oss som et sted der man frivillig deltar, og at det er større anledning for å få gjennomslag for egne ønsker enn i BFO. I følge daglig leder er musikernes holdning til arbeid i BIT20 slik:

”De sier at de velger selv, de gir noe ekstra fordi de har lyst” (Daglig leder, 19. november 2013)

Musikerne ønsker å kunne påvirke egen aktivitet i BIT20, og presentere musikk som ikke er mulig i BFO. Som daglig leder presiserer, medfører dette at musikerne nedlegger en ekstra innsats i ensemblets arbeid. En av musikerne utdyper den følelsesmessige tilknytningen med følgende utsagn:

”Siden gruppen hovedsakelig er ledet av musikere, foretar vi de kunstneriske valgene om hvem vi samarbeider med, hvilket repertoar vi spiller og hvem som dirigerer oss. Det er veldig positivt. Spesielt siden jeg har vokst med gruppen; det er ikke bare en jobb, men noe jeg var med å skape helt fra oppstarten. Derfor har jeg en følelsesmessig tilknytning, og en ekstra energi til å sørge for at vi lykkes.” (Spillende styremedlem 2, 16. september 2013)

Vi har tidligere argumentert for at eierskapsfølelsen er en del av kulturen i BIT20. Eierskapet innebærer også at musikerne har forventninger om å involveres og å bli hørt i beslutningsprosesser. Dette er noe dagens administrasjon synes å ta høyde for ved å invitere til allmøter tilknyttet strategiske analyser og måldefinering. Slike forhold mellom administrasjon og organisasjonsmedlemmer, som ikke er definert gjennom formelle avtaler, kan defineres som psykologiske kontrakter (Schein, 1965).

En av samarbeidsgevinstene man har forestilt seg ved tettere samarbeid med BFO er enklere planlegging av aktiviteter. Samtidig synes man å være klar over at et samarbeid kan komme til å øke kompleksiteten når det gjelder styring av de to enhetene. Når en organisasjon vokser må nødvendigvis en del atferd standardiseres for å sikre forutsigbarhet i forhold til produkt og resultater (Greiner, 1998). Etersom BFO er en stor organisasjon, må orkesteret i større grad enn BIT20 bero driften på rutiner og prosedyrer. For harmoniens musikerne betyr dette begrensede ansvarsområder der de blir tildelt arbeidsoppgaver, og må utføre disse uten store påvirkningsmuligheter. BFO har av flere musikere blitt omtalt som både *”institusjonen”* og *”fabrikken”*. Vi tolker disse begrepene som direkte sammenligninger med et byråkrati, der en virkning vil være at de ansattes kreativitet *”forsteines”* i et større organisatorisk maskineri (Weber, 1995). Noe av det musikerne opplever som verdifullt ved å være en del av BIT20 er muligheten til å spille et annerledes repertoar og å være kreativ. Muligheten til å påvirke og bestemme over organisasjonens hverdag synes i så måte å være viktig. Dersom ensemblet inngår et tettere samarbeid med BFO som en større institusjon, risikerer musikernes at også deres arbeidsoppgaver blir institusjonaliserte gjennom standardisering og utarbeiding av rutiner. Muligheten til å utforme og påvirke sin egen hverdag vil i så fall bli forringet.

Dersom fokuset dreies vekk fra det kunstneriske mot prosedyrer og resultatorientering, er det ikke like stort rom for kreativ utfoldelse. Når BIT20 ønsker å være nyskapende og radikale i sine prosjekter vil i så måte en innlemming i et større hierarki kunne virke ugunstig.

Videre leder musikernes utsagntankene våre i retning av Marx sine ideer om fremmedgjøring (Marx, 1992). Noe av den følelsesmessige motstanden mot integrering i BFO kan stamme fra en frykt om at arbeidet i BIT20 ikke lenger vil utføres på musikernes egne premisser. En tettere tilknytning til BFO kan ha utløst en viss redsel for at man ikke lenger kan påvirke det kunstneriske i like stor grad som før. Dersom en fjernere makt får ansvaret for innholdet BIT20 leverer, vil dette kunne føre til en fremmedgjøring fra arbeidet som utføres. En slik situasjon er i konflikt med den sterke eierskapsfølelsen mange har til ensemblet. Dette kan bidra til at motstand oppstår når man vurderer samarbeid med BFO. En fremmedgjøring fra virksomheten i BIT20 vil svekke eierskapsfølelsen og igjen kunne gå utover motivasjonen og gleden ved å være en del av ensemblet. Når en vet at å være en del av ensemblet krever en innsats fra medlemmene som går på bekostning av deres fritid, er det viktig at gleden ved å være en del av ensemblet ivaretas.

Ideen om at noen andre enn musikerne skal ha eierskapet til beslutninger i ensemblet kan sees på som et brudd på en psykologisk kontrakt og utløse motstand. En frykt for fremmedgjøring fra eget produkt som medfører mindre mulighet for påvirkning, kan være en forklaring på opposisjonen mot de tidligere endringsforsøkene. Når man i tillegg kjenner til at ensemblet ble opprettet som en reaksjon mot det byråkratiske BFO, kan en lettere forstå hvorfor motstand har oppstått. Motstanden har tilsynelatende forhindret implementering av tidligere endringsforsøk, da forespeilede endringer ikke har blitt gjennomført.

Ulike vurderinger

Når medlemmer i forskjellige deler av organisasjoner har ulikt informasjonsgrunnlag, vil en kunne møte motstand med bakgrunn i ulike analyser av virksomhetens situasjon (Kotter & Schlesinger, 2008). Noe av det som har gitt opphav til årets strategiprosess er at det har vært ulike oppfatninger av hva som har vært viktig i organisasjonen. Allerede fra tidlige år mener vi å kunne avdekke ulike vurderinger av hva BIT20 burde være. Vi har beskrevet den tidligere lederens hadde en store visjon om å skape en helhetlig scene og et miljø for samtidskunst i Bergen. I den sammenhengen var BIT20 en svært viktig brikke. I BIT20 delte riktignok ikke alle de samme visjonære tankene og ideene. En av våre respondenter oppsummerer ensemblets tilknytning til Opera Vest med følgende utsagn:

”Så fikk vår daglige leder, og ikke minst visjonær, smaken på opera. Vips var BIT20 blitt en del av en organisasjon som også inneholdt et operaselskap (Opera Vest). Opera er tidkrevende greier... dyrt er det og... tid tar det og... og så var BIT20 plutselig blitt et sekundært fenomen.” (Musiker 3, 19. september 2013)

Av utsagnet kan vi spore en rekke interessante forhold. For det første viser det at det var svært ulike oppfatninger om meningen med ensemblet. Mens tidligere leder ønsket å skape en scene for samtidskunst i Bergen som skulle gi gunstige levekår for BIT20, var det enkelte som følte at ensemblet ble nedprioritert. Dette tyder på at det ikke var alle som delte den samme overordnede visjonen, men som heller var mer konsentrerte om BIT20s isolerte virksomhet. Av dette sporer ulike oppfatninger innad i organisasjonen, særlig vedrørende hvorvidt ensemblets eksistens var basert på å oppnå egne mål, eller fungere som en del av en helhetlig samtidskunstscene. Det må likevel presiseres at utsagnet kun representerer holdninger og meninger til ett enkelt organisasjonsmedlem. Uansett synes den overordnede visjonen å ikke være tilstrekkelig kommunisert til musikerne, noe som sannsynligvis har begrenset dens oppslutning.

Andre indikatorer på at det eksisterer ulike oppfatninger i organisasjonen, kan man finne fra tilnæringsforsøkene mot BFO. Det er viktig å fremheve at det ikke har vært en utelukkende unison motstand mot forsøkene. Tidligere leder beskriver hvordan musikergruppen har forholdt seg forskjellig til hvorvidt man skulle være et fullstendig frittstående ensemble, ha en blandingsmodell eller være fullt integrert. Ulike oppfatninger for hva som er den riktige kursen for ensemblet synes å ha gjort det vanskelig å få til endringer. En av musikerne som har vært tilknyttet ensemblet over lengre tid uttrykker her sitt syn på tidligere strategiprosesser som har omhandlet mulig tilknytning til BFO:

”[...] Ledelsen ivret sterkt for en fusjon med Bergen Filharmoniske Orkester til alle musikernes forskrekkelse – vi ville holde oss langt unna den fabrikk. Såkalte møter/strategi-tenkning på den tida (1994-) dreide seg stort sett om å begrense videre dykk i den retningen når det gjaldt oss musikere. Vi hadde altså begynt å bli uenige – ledelsen vs. musikerne... ikke bra.” (Musiker 3, 19. september 2013)

Ut i fra denne uttalelsen kan vi identifisere at man på ulike nivåer i organisasjonen har gjort ulike vurderinger, og at deler av musikergruppen har ytt motstand mot tilnærmingen.

Tidligere leder utdyper at det har vært svært viktig å ta hensyn til musikerne. Vi grunngir dette med at det er få musikere som er dyktige nok til å kunne spille i ensemblet, og at de

som er med er vanskelige å erstatte. Dette indikerer at musikerne utgjør en viktig ressurs med stor forhandlingsmakt, og må derfor tas hensyn til ved viktige veivalg. Å lytte til deres ønsker har derfor vært av avgjørende betydning for å hindre misnøye, og i ytterste konsekvens ønske å slutte i ensemblet.

I 2008 uttrykte likevel styret at man hadde en felles implisitt forståelse av BIT20s strategi. Ettersom vi i ettertid har fått oppfatningen om at dette ikke var tilfellet, er dette med på å forsterke vårt inntrykk av at ulike nivåer i organisasjonen har hatt ulik forståelse av BIT20 og deres omgivelser. Daglig leder uttaler følgende:

”Min erfaring er at det ikke finnes noen felles, underforstått strategi. Den varierer veldig fra hvor du er (innad i musikergruppe, styre, administrasjon). Jeg har sett at det er ikke nødvendigvis noen felles ide i det hele tatt. Dette kan være greit å ha, særlig siden vi ikke har en organisasjon hvor alle sitter sammen og jobber 100% med det.” (Daglig leder, 19. november 2013)

Organisasjonsmedlemmene har ulik tilknytning til BIT20, både når det gjelder stillingsengasjement og mulighet til å ta del i administrative prosesser. Dette gjør at medlemmene har varierende grad av nærhet til de pågående prosessene bidrar til at man får forskjellig tilgang til informasjon. Dette er med på oppbygningen av forskjellige verdensbilder. Med ulike oppfatninger om hvilken retning som er riktig for ensemblet i ulike deler av organisasjonen, har det oppstått uenigheter, hvilket synes å ha utløst motstand.

Selv om organisasjonsstrukturen er flat med kort vei mellom organisasjonsmedlemmer og musikere, synes det å være krevende å stake ut en felles retning for ensemblet. Dette skyldes at de ulike grupperingene av organisasjonsmedlemmer tilbringer lite tid sammen. Deler av administrasjonen bruker all sin tid på ensemblets aktiviteter, mens musikerne kun deltar ved et begrenset antall øvingstimer, samt faktisk gjennomføring av konserter. På høyere nivåer er man mer i kontakt med driftsmessige utfordringer, mens nedover i organisasjonen finner man ønsker om frihet og uavhengighet. Oppsummert tilskriver vi de ulike vurderingene av som observeres til to ulike forhold. Den første er de ulike tankene om hva som er meningen med orkesteret. Videre har medlemmene ulik nærhet til driften av ensemblet, noe som gir dem et ulikt informasjonsgrunnlag, og dermed fremkaller ulike oppfatninger av virkeligheten.

Oppsummering av motstand og betydning for livssyklus

Vi har gjennom diskusjonen ovenfor vurdert hvorvidt snever egeninteresse og ulike vurderinger har fremkalt reaksjoner i organisasjonen, og hvordan dette har forhindret endringer i fortiden. Våre funn indikerer at frykt for tap av økonomisk kompensasjon og tap av eierskap til ensemblet har utløst motstand mot endringstiltak. I tillegg viser det seg at ulike vurderinger av ensembles formål og ulike strategier på forskjellige nivåer i organisasjonen har medført at organisasjonsmedlemmer har forholdt seg restriktive i møte med endringer. Som effekt av dette har historiske endringsforsøk blitt nedkjempet og driften av ensemblet har i stor grad fortsatt som før. Tiltak som har vært gjennomført for å håndtere eventuell motstand vil presenteres senere i oppgaven.

5.3.2 Passivitet

I den pågående strategiprosessen har vi fått fremhevet hvor sterkt engasjement musikerne føler for ensemblet. Deres eierskapsfølelse for ensemblet synes å være betydelig. Likevel har vi ved ulike anledninger lurt på om dette kun er uttalt, eller om det er noe som faktisk påvirker BIT20s gjennomføringsevne til endringer. Et eksempel er da det ble innkalt til allmøte for presentasjon av målene som hadde blitt formulert i løpet av høsten. Da var det bare et fåtall musikere som møtte opp. Også da man gjennomførte et møte for strategiske analyser, det såkalte "SWOT-møtet", var oppmøtet noe mindre enn hva man hadde håpet på. Ved styremøtet i november stilte en spørsmål om forventningen om stor involveringsgrad fra musikerne i prosessen hadde vært noe urealistisk. Vi vil i det påfølgende avsnittet se hvorvidt en form for passivitet har vært med på å prege endringsprosessen. Diskusjonen har utgangspunkt i teori om BOHICA fra Meyer og Stensaker (2005), der passivitet utspiller seg som manglende engasjement fra en eller flere organisasjonsmedlemmer.

BOHICA

Som vi har sett har organisasjonen tidligere forsøkt å gjennomføre strategiske prosesser uten stort gjennomslag, hvorav enkelte av disse har hatt sterke likhetstrekk. Ved forrige tilnæringsforsøk til BFO uttalte enkelte musikere at det så ut som en "blåkopi" av et prosjekt fra ti år tidligere. En mulig forklaring på lite oppmøte er at musikerne har følt at nå er det "på" an igjen" med nok en strategiprosess som er initiert ovenfra. BOHICA kan sies å være slik form for reaksjon, og innebærer at man distanserer seg fra endringer og endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2005). Denne formen for passivitet er ugunstig i fasene frem mot gjennomføring av endringene da viktig informasjon for bruk i senere

analyser og beslutninger kan falle bort. Beslutningstakerne kan i så måte ha gått glipp av viktige innspill på grunn av lite oppmøte, til tross for at administrasjonen har invitert musikerne til å komme med innspill. Videre kan BOHICA være ugunstig i en gjennomføringsfase i form av at musikerne ikke tar inn over seg målene som man har satt for organisasjonen. Passivitet og handlingslammelse vil vanskeliggjøre gjennomføringen av endringer, og dermed være et hinder for måloppnåelse.

Likevel ser vi på faren for at man skal drive gjennom endringer mot organisasjonens vilje som liten. Engasjementet og viljen for endringer er uttalt og synes å være tilstede. Naturligvis er det variasjon blant musikerne med henhold til hvor mye de involverer seg i prosessen, da dette påvirkes både av personlig interesse for arbeidet som utføres og mulighet til å delta på oppsatte møter. Uansett grad av involvering synes det å være en rådende forståelse om at noen grep må gjøres for å revitalisere ensemblet. Eksempelvis uttaler en av musikerne at ”*BIT20 er overmoden for en komplett 'make over'*” (Musiker 3, 19. september 2013). Dette tilsier at den passiviteten vi observerer ikke skyldes likegyldighet til resultatene som ønskes oppnådd av pågående strategiprosess, men snarere at andre forhold fører til sviktende musikerdeltakelse. Neste avsnitt vil derfor omhandle deres forståelse for pågående strategiprosess.

Vanskelig å relatere seg til?

En annen forklaring til passivitet er at enkelte har følt at en strategiprosess som denne er vanskelig å relatere seg til som musiker. Det ene spillende styremedlemmet mente at de hovedmålene man til nå hadde jobbet med, kunne virke litt fjernt for enkelte av musikerne.

”Det er nok uvant for mange musikere å komme inn på et nivå der mål blir interessant å snakke om. Jeg tror at når man kommer inn på handlingsplannivå, er det lettere å forstå[...] Kanskje det var urealistisk at musikerne skulle være så tilknyttet prosessen.” (Spillende styremedlem, 1. november 2013)

Gjennom utsagnet uttrykker Spillende styremedlem 1 at strategiprosessen kan være vanskelig å relatere seg til for musikerne. På daværende tidspunkt omhandlet styrets diskusjoner formulering av visjon og strategiske hovedmål. Musikerne bruker det meste av sin tid i BFO, får derfor ikke den samme nærheten til strategiske utfordringer som den administrasjonen har. Etersom det er blitt uttrykt stor tillit til ledelsen og prosessen som har pågått, er det sannsynlig at de har latt ”de som har greie på det” ta seg av prosessen. Spillende styremedlem 1 uttrykte at de fleste musikerne har forståelse for at arbeidet som

gjøres er viktig og grundig, og stoler derfor på at prosessen som blir gjort vil være i tråd med musikernes interesser.

Gjennom endringsarbeidet søker administrasjonen å utarbeide en retning for ensemblet som skal gjøre det levedyktig i et langt fremtidsperspektiv. Administrasjonen har i løpet av høsten benyttet seg av begreper som ”SWOT”, ”mål” og ”strategier” – terminologi som gjerne forbindes med bedrifter, institusjoner og organisasjoner. Videre kan også vår tilstedeværelse som ”konsulenter” i prosessen ha satt i gang tanker om at vi er agenter for en bedriftstankegang, hvor det idealistiske kunstnerverkstedet i løpet av prosessen skal formaliseres og institusjonaliseres. Musikerne føler gjerne større forpliktelse til det kunstneriske enn det administrative, og ser gjerne ikke på BIT20 som en organisasjon i normal forstand. BIT20 er et ensemble som i stor grad drives av kunstnerisk motivasjon. Her får man kunstneriske utfordringer og frihet til å utfolde seg. Dette kan oppleves å være i konflikt med forretningsmessige motiver. Tilnærmingen man nå har hatt kan ha gitt en fremmedgjørende effekt på musikerne i forhold til hele prosessen, jamfør Marx sin filosofering rundt begrepet (Marx, 1992). Man ser gjerne på ensemblet som et slags felleskap fremfor en bedrift, og prosessen får ensemblet til å minne om noe man ikke ønsker å bli. Dette kan igjen ha hatt sin virkning ved at mange musikere enten har distansert seg fra prosessen, eller ikke sett nytten av den.

Videre er det slik at det krever en ikke ubetydelig innsats dersom man skal sette seg inn i de pågående prosessene. Å delta på møter betyr at man må yte en ekstrainsats i form av å sette av tid.

”Det er ikke mange musikere som liker å gå på møter.” (Spillende styremedlem 1, 1. november 2013)

Utsagnet indikerer ikke bare at møtevirksomhet er tidkrevende, men også at det som diskuteres på møtene kan være uinteressant for musikerne. Utsagnet forsterker i så måte vår diskusjon om manglende forståelse og interesse, da musikerne tilsynelatende kan tenke at de helst vil utføre egne arbeidsoppgaver uten videre kjennskap til strategiske tenkemåter.

I tillegg er det også tidkrevende å sette seg inn i informasjonen som er sendt ut fra administrasjonen. Et utsagn, som *”musikerne trenger nødvendigvis ikke vite alt med mål, men de må føle dem”* (Spillende styremedlem 1, 1. november 2013) gir oss et inntrykk av at man ikke føler det som nødvendig å være tilstede i alle prosesser og begivenheter som leder

frem til måldokumentet. Å involvere seg i strategiprosesser innebærer altså et tiltak fra musikernes side som innebærer å sette seg inn i uvante prosesser. Dette tar tid fra andre gjøremål i musikernes travle hverdag.

Gjennom den overnevnte diskusjonen har vi problematisert organisasjonsmedlemmers evne til å relatere seg til pågående strategiprosess. Særlig er musikerne som gruppe diskutert, da deres engasjement gjennom fysisk oppmøte i beslutningsprosesser har vært mindre enn først antatt. Basert på våre observasjoner hevder vi at mange musikere finner de omdiskuterte endringene som lite håndgripelige, og dermed at deres innspill vanskelig kan utgjøre en forskjell for de beslutningene som blir tatt. Selv om forståelsen for endringsbehov tilsynelatende er tilstede, har musikergruppens engasjement vært noe begrenset.

Oppsummering

For å oppsummere momentene knyttet til passivitet og distansering vil vi hevde at på tross av at organisasjonen har blitt utsatt for endringsforsøk ved tidligere anledninger, skyldes ikke musikernes fravær fra strategimøter den teoretiske BOHICA-holdningen. Ettersom de tilsynelatende har stor forståelse for endringsbehovet, forholder de seg ikke direkte passive til den pågående strategiprosessen. Vi mener den begrensede oppslutningen på allmøtene heller skyldes at prosessen kan ha vært noe vanskelig å relatere seg til som musiker. Målsettingene man har utarbeidet har angått et overordnet plan, noe som har betydd at prosessen kan ha fremstått som noe abstrakte for musikerne. Videre har holdningen om at musikerne kun trenger å føle målene bidratt til at det enkelte medlem ikke ser nødvendigheten av å ta på seg den belastningen det er å forberede seg til og å delta på strategimøter. Et annet viktig poeng, som for så vidt fremstår som positivt ved prosessen, er at musikerne har uttrykt stor tillit til personene som deltar i prosessen som nå gjennomføres. Dette kan ha medført at man har sett på eget oppmøte og involvering som mindre betydningsfullt, da andre kan gjøre en mer betydningsfull innsats.

Hvorvidt den noe beskjedne involveringen får konsekvenser for senere steg i endringsprosessen vil være vanskelig å si. Som vi har sett i teorien vil en ikke kunne se effektene av motstand være synlige før etter endringene er implementerte. Vi mener det samme er tilfellet for passivitet og distansering. Først i fremtiden vil en kunne avdekke om beslutningene som fattes er basert på et godt nok informasjonsgrunnlag.

5.3.3 Hvordan behandle reaksjoner?

Ut i fra drøftelsen over, har vi sett at ulike verdensbilder, økonomiske forhold og følelser er mulige kilder til motstand i BIT20. Samtidig har vi observert en viss distansering fra strategiprosessen blant musikerne. Det synes derfor nødvendig med tiltak som bidrar til at man oppnår oppslutning rundt målene BIT20 setter seg. Dette er noe daglig leder har vært klar på helt siden tidlig i prosessen.

” Jeg [tror] at [det] kan fungere dersom [...] en ikke nødvendigvis har konsensus om alle avgjørelser hele veien. Men man må iallfall ha en prosess bak – ikke noe plutselig, gjort av en eller annen sjef [dersom en endring skal skje]. Da får du ikke noe gjennomslag.” (Daglig leder, 22. august 2013)

Tiltakene vi presenterer nedenfor er ikke bare gunstige i form av at de har bidratt til å redusere organisatorisk motstand og passivitet. Ved å legge til rette for medvirkning fra organisasjonsmedlemmene i planleggings- og gjennomføringsprosesser, utnyttes ressursene som finnes i organisasjonen. Dette gjelder både når man skal gjennomføre strategiske analyser og å sette mål (Kaplan & Norton, 1996; Vikøren, 2013).

Deltakelse og involvering

Ettersom musikerne har en sterk eierskapsfølelse til ensemblet, samt stor forhandlingsmakt ved beslutningssituasjoner, synes det å være svært viktig å inkludere dem i fasene frem mot endring. Gjennom deltakelse og involvering søker man å inkludere flest mulig i endringsprosessen (Kotter & Schlesinger, 2008). Dette er noe som en ikke synes å ha fått til ved tidligere endringsforsøk. I forbindelse med en diskusjon om tidligere tilnæringsforsøk til BFO uttalte daglig leder følgende:

”[...] det ble ikke noe prosess for dette i noe særlig grad på forhånd. Det ble altfor bardust på musikerne, [...]. Det ble ikke noe mer av det. Det er et veldig ømtålig tema, rett og slett.” (Daglig leder, 22. august 2013)

Utsagnet indikerer at det oppstod motstand som har medført at BFO-tilnærmingen strandet i en tidlig fase av beslutningsprosessen. Dette forklares med at det ikke har vært noen omfattende prosess i forbindelse med de mulige endringene. Videre følte også daglig leder, som ved siste tilnæringsforsøk var en del av organisasjonen, at administrasjonen ikke var tilstrekkelig inkludert i prosessen som til da hadde foregått. Dette hadde som resultat at endringsforslaget ble slått ned som følge av motstand i organisasjonen.

I BIT20 har organisasjonen en flat struktur, der det er lave terskler for å ytre sine synspunkter. Vår forståelse er at den organisatoriske avstanden mellom dirigent og musiker i samtidsmusikkensembler er mindre enn hva som er tilfellet i tradisjonelle symfoniorkestre. Dette har betydningen at sannsynligheten for å kunne bli hørt av beslutningstakerne er større enn hva musikerne er vant med fra sin BFO. Som vi tidligere har diskutert er derfor BIT20 både en arena som er kunstnerisk interessant og et sted der musikerne kan få gehør for egne meninger og gjennomslag for ønsker. Organisasjonsstrukturen har i så måte bidratt til at musikerne har valgt å involvere seg i den pågående endringsprosessen, og at administrasjonen har måttet ta hensyn til dette. Når det er sagt presiserer vi at det er variasjoner ved hvor mye den enkelte musiker ønsker og har kapasitet til å involvere seg i strategiske prosesser.

Musikerne har hatt muligheter til å involvere seg i prosessen på tre ulike plan i organisasjonen – styrenivå, ledelsesnivå og musikernivå gjennom strategimøter og åpne dører hos ledelsen. I styret sitter to representanter for musikerne. Her får de oversikt over årets planer og prosesser, samt anledning til å komme med kritiske innspill og betraktninger tilknyttet strategier og formuleringer av mål. Vi opplever at de spillende styremedlemmene har vært et talerør for ønsker og tilbakemeldinger fra de øvrige musikerne. På administrasjonsnivå er også rollen som assisterende dirigent besatt av en spillende musiker, og de involverte i administrasjonen har naturligvis en sterk tilknytning til endringsprosessen. Vedkommende har gitt uttrykk for egne og musikerens synspunkter direkte til administrasjonen. Han har vært svært endringsvillig og har tatt initiativ for å få ensemblet til å tenke fremover. Til slutt har organisasjonen gjennomgått flere runder med brainstorming i tilknytning til SWOT-rammeverket. Tidlige SWOT-analyser ble gjennomført med administrasjonsmedlemmene til stede. Senere har det blitt arrangert møter der alle musikerne i organisasjonen fikk anledning til å komme med innspill om hva de synes er viktig. Musikerne blir jevnlig oppdatert på prosessen og hva som foregår. Bortsett fra kommunikasjon i uformelle fora har SWOT-møtet vært en av de mest betydningsfulle anledningene musikerne hadde til å komme med innspill til endringene.

Med tre ulike involveringskanaler synes musikerne å ha tre gode arenaer for å uttrykke innspill og meninger, da musikerne har talerør i alle de ulike formelle instansene. Organisasjonsstrukturen fremmer i så måte involvering av mange organisasjonsmedlemmer i beslutningsprosessene. Etersom oppmøte og deltakelse på strategimøter med musikergruppen kan betegnes som begrenset, finnes det rom for forbedring når det kommer

til deltakelse og involvering. Årsakene til det begrensede oppmøtet er allerede diskutert. Vi kan av dette utlede talerørens rolle med hensyn på musikernes grad av involvering. Først og fremst kan valget om å ikke delta i prosessen være basert på bevisste beslutninger blant musikerne. Eksempelvis har de selv utpekt de spillende styremedlemmene som deres talerør, og det kan derfor være nærliggende for musikerne å anta at disse uttrykker musikernes egne innspill til det fulle. Derfor kan det fremstå som unødvendig for musikerne å engasjere seg ytterligere. Dersom dette er tilfellet, kan en presisering av talerørens faktiske rolle være på sin plass. Eksempelvis kan de utvalgte styremedlemmene vanskelig fange opp alle musikernes holdninger til samtlige spørsmål, for så å bringe disse videre til diskusjonene som pågår i styret. I følge våre fortolkninger vil dette være over styremedlemmenes kapasitet og ansvarsområde. Følgelig vil vi hevde at dersom valget om å ikke engasjere seg er foretatt med overbevisning om at full meningsdeling er gjeldende via talerøret, symboliserer dette en overdreven tro på talerørens rolle og deres evne til å videreformidle meninger. For å sørge for at flest mulig involverer seg kan det derfor presiseres at talerøret umulig kan representere alle meninger, og høyere grad av deltakelse og involvering fra hver enkelt musiker derfor er nødvendig.

Utdanning og kommunikasjon

For å sikre at ulike organisasjonsmedlemmer oppnår forståelse for hvorfor en endring gjennomføres, hevder Kotter og Schlesinger (2008) at *utdanning og kommunikasjon* er et gunstig virkemiddel. Utdanning og kommunikasjon bidrar i følge Meyer og Stensaker (2005) til at organisasjonsmedlemmene får en følelse av oversikt og kontroll.

Våre observasjoner tilsier at tidligere endringsforsøk kan omtales som mindre suksessfulle, og at dette blant annet skyldes at prosessene ikke har vært tilstrekkelig forankret i organisasjonen. En mulig forklaring til at man da har møtt motstand er at organisasjonsmedlemmene ikke har hatt fullstendig forståelse for hvorfor man skal inngå et samarbeid med BFO, og hva dette i praksis vil innebære for deres relasjoner til BIT20. Utsagn tyder på at selv innad i administrasjonen var ikke kommunikasjonen god nok. Daglig leder, som på den tiden var produsent for BIT20, jobbet tett med endringspådriverne uten å ha kjennskap til endringsforslaget. Da planene ble fremlagte ble disse oppfattet som overraskende og plutselige. Dette har gjort at vi sitter igjen med et inntrykk av at de bakenforliggende prosessene på den tiden ikke var grundige nok, eller at et utilstrekkelig antall organisasjonsmedlemmer var inkludert i planene. Musikerne satt på sin side igjen med

en følelse av stress og liten forståelse for hvorfor man skulle gjennomføre denne tilnærmingen. Å skape forståelse for en endring i en organisasjon krever stor ressursbruk. Ut i fra hva vi kan forstå, hadde BIT20 den gang ikke kapasitet til å mobilisere for endring, og prosjektet ble derfor lagt dødt.

I år har man i større grad lagt til rette for informering og inkludering av musikerne. Ut i fra hvilke nivåer man velger å engasjere seg får man opplysninger om hvordan endringsprosessen har foregått. Mesteparten av de strategiske analysene har blitt utført i administrasjonen, hvor det også befinner seg et spillende medlem. Ved styremøtene har det vært opptil tre musikere til stede under orienteringene vedrørende den pågående prosessen. Videre har det også blitt sendt ut jevnlig oppdateringer via e-post til musikerne, der en har vært åpen om hva som har vært viktig og hva man har lagt vekt på i de pågående prosessene.

”Informasjon blir stadig sendt til medlemmene. Jeg synes at alle de involverte blir informert. I tillegg er administrasjonen svært tilgjengelige, slik at de kan møte musikere som trenger ytterligere informasjon. [...] Jeg tror dette er med på å forbedre musikernes moral, og får de til å føle at de er involverte i beslutninger. Dette gjør at de yter mer til gruppen gjennom sin spilling.”
(Spillende styremedlem 2, 19. september 2013)

Ut fra utsagnet bidrar involvering til å bedre motivasjonen, noe som igjen vil betale seg gjennom bedre kvalitet på den musikalske produksjonen. Å legge til rette for forståelse er altså viktig for å ivareta musikernes engasjement. Det er viktig for bidra til at hele organisasjonen har forståelse for ensemblets omgivelser og endringens nødvendighet. Riktignok er det svakheter knyttet til kommunikasjon over e-post. Man har ikke muligheten til å kontrollere at man når gjennom med sitt budskap, og at dette oppfattes korrekt.

”[...] Har opplevd noen medlemmer som spør meg [...] og lurer på hvorfor de ikke har fått informasjon om diverse. Men når jeg sjekker mailer med info som er sendt ut, er det ofte kommunisert både én og to ganger til medlemmene. Alle er ikke alltid like gode på å selv sørge for å være oppdatert – meg selv inkludert. Kanskje det finnes bedre løsninger for å spre informasjon, men jeg har ikke kommet på noen enda.” (Musiker 1, 12. september 2013)

I etterkant av SWOT-møtet kommenterte daglig leder et noe avvikende kunnskapsnivå mellom medlemmene i administrasjonen og musikerne. Sistnevntes analyser var ikke like fylldige som de man hadde gjennomført i administrasjonen tidligere. Ettersom musikerne ikke er i like stor kontakt med den daglige driften det de i administrasjonen, er ikke dette nødvendigvis overraskende. En rekke forhold innenfor de ulike strategiske momentene i

SWOT-analysene krever dyptgående kjennskap til arbeidet administrasjonen utfører. Eksempelvis kan musikerne vanskelig uttale seg om problemstillinger vedrørende utforming av tilskuddssøknader, da dette utelukkende blir gjort av administrasjonsmedlemmene. Det er også viktig å påpeke at deltakerne på dette møtet hadde mindre tid til rådighet enn det de i administrasjonen til sammen hadde hatt. Uansett tyder dette på at utdanning av musikerne, med tanke på hva som skjer med BIT20, er både en viktig og krevende oppgave.

Måten endringspådriverne kommuniserer med musikerne har også betydning for hvordan man klarer å internalisere målene som finnes i det strategiske dokumentet. For at målene ikke skal oppleves som svulstige og irrelevante for musikerne, er de utarbeidet etter rammeverket for strategiske kart. Dette har bidratt til at det er mulig å observere sammenhenger mellom målene, og hvordan disse kan bidra til at organisasjonen klarer å oppfylle sin visjon. Sammen med målene er det også nøye utarbeidede forklaringer for hva som menes med det enkelte målet, og hva som må skal til for å oppnå disse. Selve målene er formulert ved hjelp av SMART-heuristikken. Disse fremstår nå som en informasjonskilde som kan hjelpe ensemblet i å trekke i en felles retning, og utgjør i så måte et verktøy for kommunikasjon mellom administrasjonen og musikerne.

6. Oppsummering og konklusjon

Vi har gjennom denne oppgaven forsøkt å rette søkelyset mot viktige utviklingstrekk som har påvirket BIT20s endringsprosess denne høsten. Gjennom informasjonen vi har tilegnet oss fra intervjuer, observasjoner, diskusjoner og analyser av dokumenter mener vi å ha avdekket at et endringsbehov har vokst frem, samtidig som vi har studert hvordan organisasjonen har blitt mobilisert for endringer.

I denne casestudien har det hele tiden vært viktig å ha i bakhodet at BIT20 ikke er et typisk eksempel på en bedrift slik mye organisasjonsteori er basert på. Ensemblet ble i sin tid etablert som en reaksjon til de tradisjonelle symfoniorkestrenes strenge rammer. Ettersom markedet for samtidsmusikk i Bergen er relativt lite har man ikke hatt tilstrekkelig økonomisk grunnlag til å kunne finansiere musikerne på fulltidsbasis. Dette har hatt den betydningen at musikerne har gjennomført sitt daglige arbeid i Bergen Filharmoniske Orkester, og at BIT20 har måttet tilpasse sin virksomhet etter BFO. Tidligere endringsforsøk vi har innhentet informasjon om har dreid seg om hvordan man på en bedre måte kan tilpasse seg hverandre. Selv om behovet for et bedre samarbeid synes å være tilstede, har disse tiltakene møtt motstand. Dette er noe man synes å ha vært bevisste på i den inneværende endringsprosessen.

I de følgende avsnittene vil vi oppsummere våre drøftelser og forsøke å svare på våre forskningsspørsmål. Sentralt i denne diskusjonen er utviklingstrekk vi har funnet ved BIT20, hva som har ledet frem til endringsbehovet, hvordan det har blitt skapt forståelse for dette og hvordan man har involvert organisasjonen i endringsprosessen. I de følgende avsnittene vil vi sammenfatte våre funn og til slutt komme med vår endelige konklusjon.

6.1 Organisatoriske utviklingstrekk

Når vi i det foregående har sett på hvordan organisasjonen har utviklet seg, mener vi at BIT20 i lang tid har utvist trekk som tilsvarer med hva som karakteriseres som en entreprenørfase. Etter oppstarten fikk de tidlig anerkjennelse som et dyktig ensemble og hadde stor konsertvirksomhet. På grunn av et begrenset publikumsgrunnlag og restriksjoner med tanke på tilgang på musikere har BIT20 alltid vært avhengige av støtte og samarbeid med andre organisasjoner. Ensemblet er avhengige av den økonomiske støtten de får fra

Kulturrådet, Bergen Kommune og Hordaland Fylkeskommune. Videre har de også alltid måttet tilpasse seg etter BFO sine aktiviteter ettersom de har førsteretten på musikerne. Faktumet at BFO sin aktivitet har økt de siste årene har bidratt til at langsiktig planlegging i BIT20 har blitt stadig vanskeligere. Samlet sett har veksten og begrensningene gjort at de nådde den øvre grensen for hva som var mulig å gjennomføre av aktiviteter. Organisatorisk progresjon har derfor bestått av å gripe de mulighetene som oppstod, og å endre seg inkrementelt ved behov, noe som stemmer godt overens med hva teorien om entreprenørfaser. Betydningsfulle endringer som har funnet sted i entreprenørfasen har vært samkjøring av administrasjonen med Opera Vest og Den Norske Opera. En grunn til at vi mener dette ikke har medført noen overgang til en retningsfase er at det tilsynelatende har vært ulik oppslutning til disse samordningene innad i ensemblet. Videre har man også frem til i dag opplevd at det ikke finnes noen enhetlig strategi i ensemblet som kan gi grobunn for vekst. Derimot mener vi at oppløsningen av samarbeidet med DNO, med påfølgende forandringer i administrasjonen, har vært en utløsende faktor for ledelseskrisen.

Blant faktorene som påvirker organisasjonsutviklingen mener vi at kulturen har hatt en stor betydning, utledet som et direkte resultat av Greiner faktor *organisasjonens alder*. Ensemblets eierskapsfølelse har hatt en positiv innvirkning på ensemblets rykte og vekst i de tidlige årene. Ettersom den enkelte musiker står som eier av produktet som leveres, motiveres vedkommende til å yte sitt beste i utøvelsen av musikk. På den andre siden medfører eierskapsfølelsen at det kan være utfordrende å gjennomføre endringer. Forventninger om medbestemmelsesrett i beslutninger innebærer at administrasjonen må inkludere musikerne i beslutningsprosesser, noe som både er tids- og ressurskrevende. Tidligere endringsforsøk har vist at eierskapsfølelsen også har gitt grunnlag for motstand når medlemmene har følt frykt for at en innlemming i BFO skal innebære en institusjonalisering av ensemblet, noe som gjør at man fremmedgjøres fra noe en føler sterkt eierskap til.

Teori fremhever *bransjens vekstrate* og *organisatorisk størrelse* som to viktige årsaker til at virksomheter endrer seg. I vårt tilfelle finner vi at bransjens vekstrate er tilnærmet lik null, ettersom vi ikke kan observere en eneste nyetablering over de siste tolv årene. Den lave vekstraten har gjort at det har tatt lang tid før ledelseskrisen oppstod. Manglende vekst i bransjen tilskriver vi aktørenes lave lønnsomhet og avhengighet av finansielle støtteordninger. Følger av dette er at BIT20 ikke har blitt utsatt for press fra konkurrenter som tvinger dem til å fornye og endre seg.

Videre har ikke organisasjonens størrelse økt i omfang. Ettersom det ikke har oppstått noen økning i antall organisasjonsmedlemmer, har koordinerings- og kontrollbehovet ikke blitt større. Tvert om viser våre funn heller at antallet personer i administrasjonen ble mindre da BIT20 og DNO skilte lag. Vi mener at dette har redusert kompleksiteten tilknyttet ledelsen av ensemblet, og gitt den nye administrasjonen større kapasitet til å kunne gjennomføre endringer ettersom de da kunne rette sin oppmerksomhet fullt og helt mot BIT20.

Vi mener adskillelsen av DNO og BIT20 er med på å markere starten på ledelseskrisen ensemblet nå søker å finne veien ut av. Dette er fordi en av administrasjonens viktigste kunnskapsbærere forlot ensemblet. Ettersom det ikke forelå noen eksplisitt formulert og felles strategi, syntes daglig leder det var vanskelig å styre ensemblet og forstod at enkelte tiltak måtte gjennomføres. Behovet for å utarbeide et måldokument som skal sikre en enhetlig fremtidig kurs for ensemblet gjorde at det ble tatt initiativ til å sette i gang endringsprosessen. Samtidig tilegnet organisasjonen seg nye personer med relevant kunnskap gjennom utskiftninger i styret og en ny kunstnerisk leder med spenstige visjoner og ideer. For å utnytte disse ressursene mente daglig leder at tiden var inne for å igangsette en omfattende endringsprosess.

Våre funn viser at en virksomhet kan risikere stagnering dersom administrative ressurser ikke fornyer seg fra tid til annen. Styringsmønstre og visjoner kan bli utdaterte dersom det skjer endringer, både i omgivelsene og innad i en organisasjon. Da det oppstod endringer i administrasjonen og styret ble ensemblet tilført *nye ressurser* i form av relevant kompetanse. I administrasjonen ble det ansatt en ny kunstnerisk leder, som hadde ideer som brøt med det ensemblet var vant med fra før. Ved å innføre en ny kunstnerisk tilnærming har en ny energi blitt vekket hos musikerne. Videre har organisasjonen også blitt tilført kompetanse gjennom endringer i styret, hvor særlig den nye styrelederen bidrar med erfaringer fra lignende prosesser i andre virksomheter. Ettersom organisasjonen har fått tilgang på disse nye ressursene, var daglig leder tydelig på at tiden var kommet for å gjennomføre en grundig strategiprosess.

6.2 Hvordan mobiliseres organisasjonen for endringer

Ettersom oppgavens tidsbegrensning medfører at vi ikke har anledning til å følge hele endringsprosessen, har vi ikke muligheten til å se hvorvidt BIT20 klarer å implementere målene de har satt seg og hvilken effekt tiltakene vil få. Det vi derimot har kunnet observere

er historiske hendelser som har medført motstand og hvordan organisasjonen har gjennomført tiltak med formål å sikre hensiktsmessig atferd.

Som vi har avdekket har tilnærmingsforsøk til BFO møtt *motstand* i fortiden. Vi mener at motstanden forklares med tre ulike årsaker: økonomisk egeninteresse, følelsesmessig tilknytning og ulike vurderinger av organisatorisk tilstand. Førstnevnte bunnet i en frykt for at administrativ integrering i BFO ville medføre at musikerne ble dårligere kompensert for utførelse av det samme arbeidet som de allerede utførte. Det følelsesmessige aspektet vedrørte en bekymring om at innlemming i et byråkrati ville bety at de ikke lenger ville få muligheten til å påvirke avgjørelser i like stor grad som tidligere. Musikernes eierskapsfølelse ble truet. Den siste årsaken, ulike vurderinger, grunner i at det har eksistert ulike oppfatninger av ensembles formål og visjoner. Organisasjonsmedlemmer har vurdert behovet for endringer ulikt, og har gjort det vanskelig å enes om en felles retning. Ettersom musikerne har en sterk forhandlingsmakt i form av at de utgjør en ressurs som vanskelig kan erstattes, har organisasjonen hensyntatt deres meninger i stor grad. Nye utviklingstrekk i organisasjonen tyder på at endringsmotstand har blitt svekket, og det er nå mulig å observere en større velvilje for endringer.

Etter vårt syn har det over tid vokst frem en *gryende forståelse* for ensembles endringsbehov. Dette er basert på at organisasjonen har erkjent at det utenfra har blitt sett på som traust og gammeldags. Musikerne har også selv følt at energien og pågangsmotet som hadde kjennetegnet ensemblet tidligere ikke var like sterk. Det utviklet seg oppfatninger om ”laber bris i seilene”, og at noe måtte gjøres for å nå nye høyder og gjenopplive gamle dagers entusiasme.

Selv om musikerne har en sterk eierskapsfølelse og et sterkt engasjement for endringene, synes vi at musikerdeltakelsen ved strategimøter har vært lavere enn først antatt. Dette skyldes i hovedsak at man føler at prosessen har vært vanskelig å relatere seg til for musikerne. Høstens strategiprosesser dreid seg om overordnede mål, noe enkelte musikere har følt er vanskelig å forholde seg til. Distansering fra driften kan skyldes enkelte musikerne ikke har hatt tett nok nærhet til strategiske utfordringer, og overlatt ansvaret til ”de som har greie på det”. Videre utgjør også begrepsapparatet terminologi som forbindes med bedriftstankegang. Dette kan ha virket fremmedgjørende for enkelte, ettersom de er med i ensemblet med bakgrunn motiver om kunstnerisk utfoldelse.

Vi har også drøftet hvordan BIT20 klargjøres for endringer. Tidligere hendelser har vist at det kan oppstå motstand når prosessene ikke forankres i stor nok grad. Med bakgrunn i den sterke eierskapsfølelsen har ensemblets administrasjon lagt opp til en inkluderende endringsprosess. Gjennom å invitere til møter, idemyldringer, samtaler og diskusjoner har man forsøkt å involvere flest mulig i prosessene. Som vi har sett deltakelse ved disse anledningene vært begrenset. Videre blir også informasjon jevnlig sendt ut til medlemmene, noe som virker motiverende selv om det kan være vanskelig å få med seg alt. Uansett synes ledelsens tilnærminger overfor musikerne å øke forståelsen for endringsbehovet, som dermed redusere risikoen for uhensiktsmessig motstand.

6.3 Oppgavens teoretiske bidrag

Ettersom våre funn kun tidvis bekreftes av eksisterende teorier, vil vi anse at oppgaven bidrar med teoretiske supplementer som gir grunnlag for videre forskning. Vi hevder på ingen måte at vi revolusjonerer teorier om organisasjonsendringer, men vi påpeker særforhold som kan være viktige for organisasjoner som befinner seg i en lignende tilstand som BIT20. Særlig kan de teoretiske bidragene være av interessere for andre kulturinstitusjoner og idealistiske organisasjoner, da vi påpeker særforhold som skiller disse fra profittmaksimerende bedrifter i et teoriperspektiv.

Greiner beskriver i sin modell hvordan vekst i antall organisasjonsmedlemmer øker virksomheters kontroll- og koordineringsbehov og utløser ledelseskriser. I vårt tilfelle har faktisk antall personer i administrasjonen blitt redusert, og en revolusjon som markerer overgang mellom entreprenør- og retningsfasen har likevel blitt utløst. Dette har sin bakgrunn i at det lenge har eksistert et endringsbehov i form av å skape en felles retning. Det har altså eksistert et koordineringsbehov fra før av. Når viktig kunnskap om driften forsvinner øker dette behovet. Redusert antall personer og ansvarsområder i virksomheten kan begrense kompleksiteten tilknyttet styring og dermed frigjøre kapasitet til å gjennomføre endringer. På den måten kan virksomheter oppnå overganger mellom ulike faser. Således virker ikke organisasjonens størrelse å være av like stor betydning som man kan få inntrykk av gjennom litteraturen

Ettersom Greiners teoretiske faktorer i liten grad forklarer ledelseskrisen og tilhørende skift til retningsfase, gir våre funn forslag til to supplerende faktorer. Disse betegner vi som *eksternt press* og *nye interne krefter*. Det eksterne presset utspiller seg i vår casestudie som

utsikter til endringer i finansieringsmodell. Tilsynelatende kan det oppstå reduksjoner i den eksterne kapitaltilførselen, og organisasjonen blir tvunget til å finne nye løsninger. Interne krefter tilskrives gjennom våre funn den utskiftning som har funnet sted i administrasjonen og styret. Nye impulser og strategiske tilnæringsmetoder kan medføre en ny retning for organisasjonen. Begge har i vår casestudie vært avgjørende faktorer for organisatoriske utvikling. Dette gir grunnlag til å hevde at Greiners modell ikke er uuttømmelig, og i følge våre funn bør den totale faktorlisten inkludere de nevnte forholdene.

Oppgaven problematiserer særlig hvordan organisatorisk utvikling utspiller seg i en kulturinstitusjon. Gjennom våre funn fremhever vi at ensembler innehar særforhold som i få tilfeller finnes i samme grad hos profittmaksimerende bedrifter. Disse omhandler *finansieringsmodell* og *humankapital*.

Finansieringsmodellen som ligger til grunn for organisasjonen fremmer i liten grad organisatorisk endring, da den kan betegnes som statisk. Så lenge kapital mottas fra eksterne aktører, vil organisasjonen i liten grad etterstrebe profitt- og kostnadsmaksimerende tiltak. Videre medfører finansieringsmodellen lite konkurranse i bransjen, da den oppfordrer til samarbeid fremfor konkurranseadferd. Begge forholdene tilsier at organisasjonen kan opprettholde eksisterende drift så lenge finansieringen ligger til grunn. I tillegg gir finansieringsmodellen lite råderett over egen drift. Ved å basere seg på ekstern kapitaltilførsel er det vanskelig for organisasjonen å legge langsiktige planer, og en strategi som gjerne har en tidsperspektiv flere år frem i tid vil derfor basere seg på en finansielle forutsetninger som kanskje ikke eksistere på gjennomføringstidspunktet. Den økonomiske usikkerheten kan bidra til at organisasjonen ikke utvikler mål, visjoner og strategier i henhold til de teoretiske normene. Til slutt medfører finansieringsmodellen en konstant risiko for at driften kan opphøre, noe som trolig vil skje dersom de eksterne aktørene reduserer støtte uten at nye bidragsgivere blir lokalisert.

Vedrørende humankapital vil vi trekke frem de ansatte, i dette tilfellet musikerne, som et organisatorisk særforhold. Årsaken til dette finner vi i deres grunnleggende incentiver for å utføre aktiviteter. Der ansatte i profittmaksimerende bedrifter kan ha økonomiske incentiver som viktigste årsak til å utføre arbeidsoppgaver, gjennomfører musikerne deres spilleoppdrag med en større grad av idealisme og behov for kunstnerisk selvrealisasjon. Eksempelvis utføres aktivitetene i BIT20 delvis ”fordi det er kjekt”. Vi vil likevel

problematisere behovet for selvrealisasjon, da dette kan bunne i et motiv om å dele et kunstnerisk uttrykk med andre, og med dette utøve et kulturelt ansvar.

6.4 Forslag til videre forskning

Vår studie ser på aspekter som behov, vilje og evne til å gjennomføre endringer i en kulturinstitusjon. De fleste etablerte teorier baserer seg på studier av profittmaksimerende bedrifter. Dette medfører at vi finner en rekke organisatoriske særforhold, og vår oppgave beskriver noen av disse. Sammenlignet med en profittmaksimerende bedrift kan organisasjonsformen og –formålet både medføre muligheter og utfordringer. Særlig vil organisasjonens bakenforliggende finansieringsmodell kunne medføre utfordringer, mens de ansatte som kunstnersjeler kan gi både betydelige muligheter og utfordringer. Videre forskning kan avdekke om våre funn innen disse områdene er gjeldende for andre kulturinstitusjoner, eller om disse er særforhold som kun gjelder for BIT20. Funnenes generaliserbarhet til kulturinstitusjoner som organisasjonsgruppe kan derfor utledes gjennom videre studier.

Videre kan organisasjonsmedlemmenes motivasjon for deltakelse i organisasjonen studeres ytterligere. Yter de en innsats for å motta økonomisk kompensasjon eller for å realisere sin egen ”kunstnersjel”? Ved å vekte økonomiske incentiver opp mot verdien av kunstnerisk selvrealisasjon og glede av kulturformidling, kan ulike kulturinstitusjoner letter vurdere hva som ”trigger” medlemmene til å yte sitt fulle. Dette kan gi ledelsen av kulturinstitusjoner viktige holdepunkter for hvordan organisasjonen kan og bør styres.

Det siste fordypningsområdet vi vil trekke frem fra våre funn er den betydningen organisasjonsfragmentering kan ha for organisatorisk utvikling og endringskapasitet. Dersom de ulike organisasjonsmedlemmene har lite samhandling som en helhetlig virksomhet, kan det være vanskelig å utvikle felles oppfattelser av de sentrale strategiske spørsmålene ”hva er organisasjonen”, ”hvor skal den” og ”hvordan skal den komme seg dit”. En risikerer da å utvikle forskjellige vurderinger mellom ledelsen og de utøvende kunstnerne. Ved å utføre empiriske analyser av fragmenterte og ikke-fragmenterte kulturinstitusjoner kan det avdekkes om våre funn påviser en generell trend.

7. Literaturliste

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: The MacMillan Company.

Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, 35 (4), 603-633.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (01), ss. 99-120.

Bastesen, J., & Nesheim, T. (2008). Bemanningsutfordringer i oppstartsfasen: Fra idealistisk kunstnerverksted til formell organisasjon. *idunn.no - Nordisk tidsskriftdatabase*, 22 (2), ss. 40-54.

BBC Music Magazine. (2013, mars 23). *London Ear Festival - BIT20 Percussion (Bergen) and Nordic Voices (Oslo)*. Hentet desember 10, 2013 fra Classical-music.com: <http://www.classical-music.com/event/london-ear-festival-bit20-percussion-bergen-and-nordic-voices-oslo>

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2010). *Economics of Strategy* (5. utgave. utg.). New Jersey: John Wiley & Sons.

BIT20. (2013). *NKR Driftssøknad*. BIT20. Bergen: BIT20.

BIT20. (u.d.). *Om BIT20 Ensemble*. Hentet November 12, 2013 fra BIT20: <http://bit20.no/bit20-ensemble/>

BIT20. (2012). Statutter for Stiftelsen BIT20 Ensemble. Bergen, Hordaland, Norge.

Borchgrevink, H. (2006, oktober 3). *IRCAM sett i speilet*. Hentet november 20, 2013 fra Ballade.no: <http://www.ballade.no/nmi.nsf/doc/art2006100210443949350881>

Brønnøysundregistrene. (2013, september 2). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret*. Hentet september 2, 2013 fra Brønnøysundregistrene: <http://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=971349670>

Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996, September-Oktober). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review* .

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change* (8. utg.). Mason: Thomson South-Western.

Daft, R. (2010). *Organization Theory and Design*. Mason: Cengage Learning.

Endresen, L. (2004, Mai 26). *Borealis søker festivalsjef, BIT 20 søker produksjonsassistent og teknisk ansvarlig*. Hentet November 26, 2013 fra ballade.no: <http://www.ballade.no/nmi.nsf/doc/art2004052612264374231174>

Etzioni, A. (1978). *Moderne organisasjoner*. (S. Nilsen, Overs.) Oslo: Tanum-Norli A/S.

Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Gravklev, B. R. (2013, november 14). *Mener Widveys kutt er uforståelige*. Hentet desember 16, 2013 fra Dagsavisen: <http://www.dagsavisen.no/kultur/mener-widveys-kutt-er-uforstaelige/>

Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* , 76 (3), 55-68.

Gripsrud, G., & Olsson, U. (1998). *Markedsanalyse : kompendium*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Hannan, M., & Freeman, J. (1984, April). Structural inertia and organizational change. *American Social Review* , 49 (2), ss. 149-164.

Jacobsen, D. (1998, januar). *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Hentet september 02, 2013 fra Magma: <http://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon>

Jacobsen, D. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jakobsen, E., & Lien, L. (2001). Ekspansjon. I E. Jakobsen, & L. Lien, *Konkurransefortrinn i nye markeder* (ss. 74-100). Gylden Akademisk.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* (1), 75-85.

Knudsen, G. (2009, februar 15). *Stiftelse*. Hentet november 4, 2013 fra Store Norske Leksikon: <http://snl.no/stiftelse>

Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008, Juli-August). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review* .

Lewin, K. Z. (1947). Frontiers in Group Dynamics: 1. Concept, Method and Reality in Social Sciences; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations* (21), 5-41.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage.

Lysvåg, C. (2009, november 20). *The whole, the veil and the holes*. Hentet november 20, 2013 fra MiC: <http://www.mic.no/mic.nsf/doc/art2009112012164950043030>

Marx, K. (1992). *Arbeid - Kapital - Fremmedgjøring*. (Å. Birkeland, Red.) Oslo: Falken Forlag.

Meyer, C., & Stensaker, I. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Meyer, C., & Stensaker, I. (2005). *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet*. Forskningsrapport for Finansforbundet. Bergen: Fagbokforlaget.

MiC. (2013, november). *MiC Norsk musikkinformasjon*. Hentet november 14, 2013 fra MiC Bransjeregister - BIT20 Ensemble: <http://www.mic.no/symfoni/kontakt.nsf/pub/bed2000062822573317117875>

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management EXECUTIVE* , III (3), 194-204.

Nordisk samarbeid. (2013, november). *Norden.org*. Hentet november 22, 2013 fra Nordisk råds musikkpris: tidligere års prisvindere og nominerede: <http://www.norden.org/no/nordisk-raad/nordisk-raads-priser/nordisk-raads-musikkpris-1/tidligere-prisvinnere-og-nominerte>

Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.

Porter, M. (2008, januar). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* , 24-41.

Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science* , 29 (1), 33-55.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science* (29), 363-377.

Rege, G. (2009, desember 02). *Radikal åpenhet*. Hentet november 12, 2013 fra ballade.no: <http://www.ballade.no/nmi.nsf/doc/art2009120213015214507209>

Regjeringen. (2012). *Arbeidsrettede tiltak*. Hentet Desember 15, 2013 fra regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2012/nou-2012-6/12/2.html?id=674664>

Regjeringen. (2013, juli 29). *Kultur og media*. Hentet desember 06, 2013 fra Europaportalen - informasjon om Norges samarbeid med EU: <http://www.regjeringen.no/nb/sub/europaportalen/tema/kultur-og-media/kultur-og-media.html?id=686152>

Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Huddersfield: John Wiley & Sons.

Robson, C. (2011). *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings* (3. utgave. utg.). Chichester: John Wiley.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education.

Sceneweb. (2010). Hentet November 25, 2013 fra Opera Vest: http://sceneweb.no/nb/organisation/9767/Opera_Vest

Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Store norske leksikon. (2012, Juni 22). *Symfoniorkester*. Hentet Desember 16, 2013 fra Store norske leksikon (2005 - 2007): <http://snl.no/symfoniorkester>

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), ss. 510-540.

Vikøren, B. M. (2013, mai 7). *SWOT-analyse*. Hentet september 24, 2013 fra Store Norske Leksikon: <http://snl.no/SWOT-analyse>

Weber, M. (1995). *Makt og byråkrati* (2. utg.). (D. Østerberg, & E. Fivelstad, Red.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: A Litterature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), 91-109.

8. Appendiks

8.1 Teoretiske utdypninger

For å sikre tilstrekkelig kjennskap til både organisasjonen og bransjen den opererer i, har vi utført ulike *strategiske analyser*. I tillegg har ensemblet selv utført analyser, i oppgaven omtalt som ”SWOT-møtene”. Ettersom de strategiske analysene utgjør viktige forutsetninger, både for organisasjonens strategiprosess og utforming av vår oppgave, velger vi å presentere teori omkring dette i et appendiks. Videre har organisasjonens strategiske prosess vært utformet etter teorier om *strategiske kart*. Som bakgrunnsinformasjon om det arbeidet som har vært utført i prosessen ønsker vi å presentere det teoretiske utgangspunktet.

8.1.1 Strategisk analyse

Nadler og Tushman (1989) hevder at effektive reorienteringer kan gjenkjennes av solid diagnostisk tenking. Dette kan oppnås gjennom strategiske analyser. Det finnes en rekke ulike verktøy for strategiske analyser, og vi presenterer her SWOT, SVIMA, PEST og Porters fem krefter.

SWOT-verktøyet er et enkelt rammeverk, der man sammenfatter intern og ekstern informasjon for å danne seg et bilde av virksomheten (Vikøren, 2013). Målet er å avdekke sider ved bedriften som kan fremme eller hemme oppfyllelsen av virksomhetens formål.

	<i>Bidrar til oppnåelse av objektiver</i>	<i>Motvirker oppnåelse av objektiver</i>
<i>Intern opprinnelse (attribueres organisasjonen)</i>	Styrker (Strengths)	Svakheter (Weaknesses)
<i>Ekstern opprinnelse (attribueres ytre miljø)</i>	Muligheter (Opportunities)	Trusler (Threats)

Figur 10: SWOT

Styrker og svakheter har sitt utspring i bedriftens ressurser. En ressurs kan defineres som ”*productive assets owned by the firm*” (Grant, 2010, s. 127). Vi skiller mellom fysiske, finansielle, organisatoriske, relasjonsbaserte og kompetansebaserte ressurser. For at en ressurs skal gi varige konkurransefortrinn må den i følge den velkjente VRIO-modellen

oppfylle fire betingelser (Barney, 1991). Ved oversettelse til norsk utleder Jacobsen og Lien det de omtaler som SVIMA-modellen (Jakobsen & Lien, 2001). Dette medfører at ressursen må være *sjelden*, *verdifull*, *ikke-imiterbar*, *mobilisert* og *appropriert*. En ressurs er *sjelden* dersom konkurrentene ikke har den aktuelle ressursen i lik mengde og kvalitet. Den er *verdifull* hvis den har stor effekt på en bedrifts kostnader, kundens betalingsvilje eller begge deler. For at en ressurs skal bevare sin verdi på lang sikt må den være *ikke-imiterbar*. Ellers kan ressursen imiteres gjennom kopiering eller substitusjon. Videre er ressursen *mobilisert* dersom selskapet har klart å konvertere ressursen til økonomiske verdier, og *appropriert* dersom bedriften eller dens eiere sitter igjen med resultatet.

Videre kartlegges virksomhetens omgivelser gjennom en PEST-analyse, som bidrar til å avdekke organisasjonens muligheter og trusler. Den behandler makroforhold inndelt etter politiske, økonomiske (economic), sosiokulturelle og teknologiske faktorer (Aguilar, 1967)¹. Forholdene utgjør akronymet PEST. En svakhet med PEST-modellen er at den er noe overfladisk og subjektiv. Den har ingen klare retningslinjer om hvordan man bør analysere makroomgivelsene til en bedrift. Videre gir modellen analytikerens rom til å beskrive virkeligheten etter hva vedkommende mener er viktigst. Dette stiller store krav til analytikerens vurderingsevne. På den andre siden kan modellen være et godt utgangspunkt for å skaffe seg et oversiktsbilde over bedriftens omgivelser, og danne grunnlag for videre analyse.

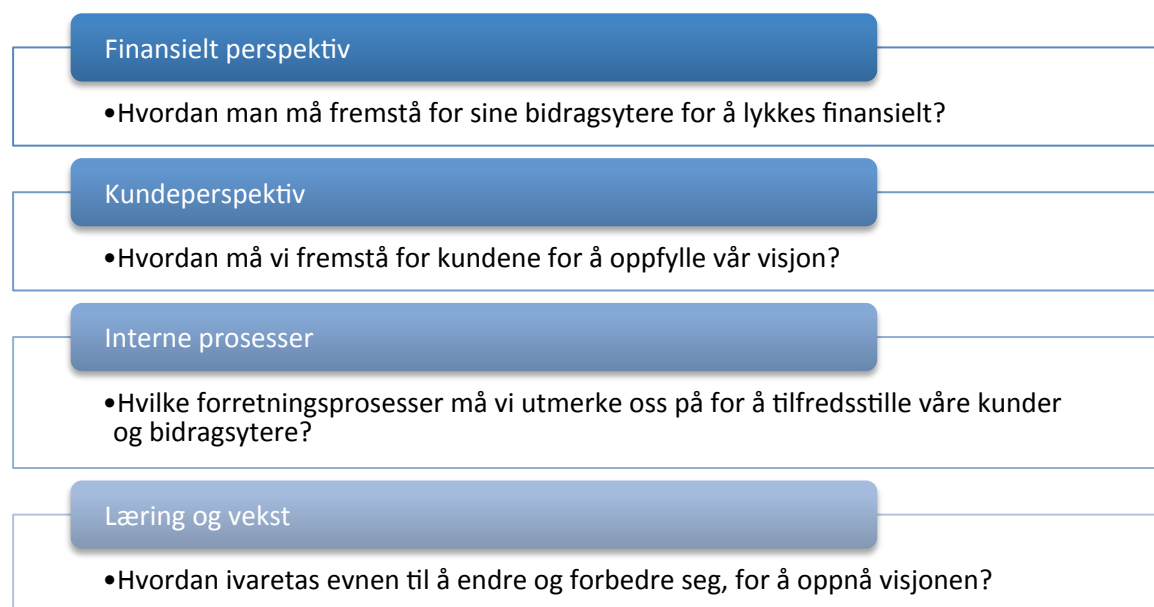
En analyse av konkurransesituasjonen i et marked kan utgjøre et viktig beslutningsgrunnlag. Gjennom en analyse av Porters fem krefter søker en å finne ut hvem som har makt, hvem som har den største verdiskapningen og hvem som utgjør den største trusselen gjennom å identifisere et sett strukturelle variabler (Grant, 2010). I tillegg til de fire klassiske variablene, inntrengere, leverandører, kunder og substitutter, er det i dette tilfellet svært interessant å se på komplementører (Porter, 2008). Substitutter er produkter som kommer fra andre bransjer, men som kan tilfredsstille behov på egen konkurransearena. Når man vurderer den interne rivaliseringen ser man om de konkurrerende bedriftene tilbyr produkter eller tjenester som dekker det samme behovet hos kundene. Komplementører er egentlig ikke en av de fem kreftene ettersom de ikke direkte påvirker bransjens lønnsomhet, men heller påvirker lønnsomheten gjennom de fem kreftene. Komplementører er ”produkter eller

¹ Aguilar (1967) presenterer faktorene som ETPS. Dette er siden omgjort til den omtalte PEST-modellen.

tjenester som brukes sammen med en industris produkter” (Porter, 2008, p. 34). De er likevel viktige å ta med i en strategisk analyse, ettersom de er med på å øke verdien av ditt produkt for kundene.

8.1.2 Strategiske kart

Å sette mål er en vanskelig og tidkrevende prosess. Noe av det som kan være spesielt krevende er å koble sammen hva man ønsker å oppnå, hvilke behov bedriften har og hvilke ressurser som er tilgjengelige. Et rammeverk som kan benyttes i den anledning strategiske kart. Utarbeidelse av strategiske kart er en måte å kategorisere strategiske mål i en virksomhet, og kan knyttes til måling av kritiske ytelsesindikatorer (Kaplan & Norton, 1996). Rammeverket kan sees på et komplement til finansiell resultatmåling, da man også tar hensyn til oppbygging av kapasiteter og anskaffelse av utagbare eiendeler som kan bidra til fremtidig vekst. Det er også en god måte å tydeliggjøre for organisasjonens medlemmer og utenforstående hva man ønsker å oppnå, og hvordan man skal handle for å nå virksomhetens formål. Man utarbeider mål innenfor fire perspektiver: *finansielt*, *kundeperspektiv*, *interne prosesser* og *læring og vekst*. De ulike perspektivene, og hvilke spørsmål man må stille seg for å komme frem til mål illustreres i figuren nedenfor.



Figur 11: De fire perspektivene innenfor balansert målstyring (Kaplan & Norton, 1996) (egen oversettelse)

Utarbeidelse av et strategisk kart kan være svært tidkrevende, spesielt hvis man inkluderer flere i arbeidet (Kaplan & Norton, 1996). Likevel kan det være en fordel å stimulere til høy

grad av involvering i arbeidet. For det første får ledelsen får et bedre informasjonsgrunnlag til bruk i formulering av interne objektiver. Videre vil man også kunne oppnå dypere forståelse av langsiktige, strategiske mål. Sist, men ikke minst, vil også involveringen øke organisasjonens medlemmers forpliktelse til målene.

8.2 Intervjuguide – styreleder

1. Kan du utdype bakgrunnen for valg av praktisk tilnærming til strategiprosessen? Særlig med tanke på bruken strategiske kart. Hvilke betraktninger har du rundt dette?
2. I hvor stor grad tror du prosessen vil bli påvirket av at dere har begrenset tidsbruk tilgjengelig?
3. Hvordan vil du forklare den praktiske koblingen mellom SWOT-analyse og strategiske kart?
4. Hva tenker du om hovedmål kontra operasjonelle delmål. Hvor spesifikke mener du at delmålene skal være?
5. Oppfatter du rollefordeling i organisasjonen som uklar? Forventes det (for) mye av styret?
6. Kan du utdype forskjellen mellom de to perspektivene ”interne prosesser” og ”ressurser” i strategiske kart?
7. Er det noe annet du vil dele med oss?

8.3 Intervjuguide – daglig leder

Historie

1. Historikk daglig leder: hvor lenge har du vært i BIT20, og hvilke stillinger har du hatt? Har du vært tilknyttet som musiker?
2. Har du et inntrykk av aktivitetsnivået nå mot historisk? Er det utvikling i antall konsert, bestillingsverk, og så videre? Sett bort fra internasjonal aktivitet.
3. Noen av musikerne nevner at ”arbeidsmengde i BFO har økt betraktelig etter tusenårsskiftet”, og dermed er det vanskelig å koordinere BIT20-aktivitet. Har du det samme inntrykket, var ressursene lettere tilgjengelig i gamle dager?
4. Har det ikke foreligget noen som helst form for strategidokument tidligere? Med unntak av referat fra styremøte 2008/2009: hva har styret arbeidet etter?
5. Kan du utdype samarbeidet mellom BIT20 og Opera Vest?
 - a. Når samarbeidet dere, i hvor stor grad hadde dere felles drift, hvem initierte samarbeidet, og hvorfor ble det avsluttet?
 - b. Opplever du at dette var et ledd i en ”større plan”

Ledelse og administrasjon

6. Endring i organisasjonsstruktur:
 - a. Hvor lenge har administrasjonen hatt samme struktur, samme antall ansatte?

- b. Kan du utrede administrasjonens utvikling: hvor mange ved oppstart? Hvilke stillinger har blitt tilført / falt fra?
 - c. Skillet mellom daglig og kunstnerisk leder i 2011: kan du utdype fordeler/ulemper ved å både ha en person som utgjør begge stillingene og at disse er delt opp?
 - d. Kan du utdype opprettelsen av produsentstilling? Hva går produsentens arbeidsoppgaver ut på? Har stillingen ikke eksistert tidligere?
 - e. Føler du at din arbeidsmengde økt siden du overtok som daglig leder? Hvis økning: innenfor hvilke arbeidsoppgaver, og hvorfor?
 - f. Har BIT20 bestandig bestått av 16 musikere, unntatt eventuelle ”forsinkelser” ved utskifting?
7. Tidligere daglig leder:
- a. Var vedkommende både kunstnerisk og daglig leder?
 - b. Samarbeidsprosjekter: Hvordan brant han seg på det? Jf. utsagn 22. august: *”Han tidligere lederen, han brant seg på det. Han prøvde litt på dette her i et par omganger, men det ble ikke noe prosess for dette i noe særlig grad på forhånd. Det ble altfor bardust på musikerne, de hadde alle pigger ute. Det ble ikke noe av mer med det. Det er et veldig ømtålig tema, rett og slett.”* - daglig leder, 22. august 2013
 - i. Kan du utdype hva du mener med ”brant seg”, er dette utelukkende tilknyttet samarbeidsforslaget med BFO?
 - ii. Gjelder det samarbeid med opera?
 - c. Hvordan var det vedkommende avsluttet tilknytningen til BIT20? Kan du si noe om hans avgang?
 - i. Ønsker om nye utfordringer?
 - ii. Mange prosjekter? – Kan det ha bidratt til å miste fokus?
 - iii. Dramatikk?
8. Føler du at du kunne ha trengt flere støttespillere underveis i strategiprosessen? Enten i form av avlastning eller diskusjonspartnere.
9. Vi snakket så vidt om den nye vikaren (daglig leder), og å sette henne inn i det daglige arbeidet. Du nevnte noe om at få rutiner er skrevet ned i instruksjer. Kan du utdype dette litt? Tenker du å lage instruksjer for henne, eller stort sett lære opp gjennom direkte kommunikasjon?
- a. Når du overtok som daglig leder: vil du beskrive daværende (skriftlige) rutiner som gode, eller måtte du lære deg å gjøre mange ting på ”din måte”?

Skape forståelse

10. Har ensemblet inntekter fra de såkalte EU-midlene per dags dato? Hvis frafall eller reduksjon i disse:
- a. Kan den økonomiske krisen (finanskrisen) ha påvirket tilgangen på finansiell støtte?
 - b. Manglet ensemblet kunstnerisk relevans, og tildelingene uteble?
 - c. Ledelsesmessige utfordringer, for eksempel fokus på andre prosjekter, satsingsvilje, fokus på BFO-samarbeid, osv.?
 - d. Ekstern person sa på styremøtet tidligere: ”man var ikke så bevisste på det kunstneriske ettersom man fokuserte mye på EU-midler og strukturer”. Ødela dette det kunstneriske fokuset til ensemblet?

Endringer i styret

-
11. Mer støtte fra styret nå enn før? Jf. utsagn: ”han forrige hadde det litt i ryggmargen”
 12. Har nåværende styre vært større pådrivere for endring?
 13. Har styret bestått av samme antall medlemmer siden oppstart?
 - a. Når kom dagens medlemmer inn i styret?

Prioritering og involvering:

14. Hvorvidt har du vært bevisst på å involvere medlemmene, og hvorfor?
15. Hvordan har administrasjonen forsøkt å involvere musikergruppen?

Organisatoriske mål

16. I hvor stor grad har du tenkt på at samtlige organisasjonsmedlemmer skal etterleve målene?
17. Tror du noen kommer til å ”stikke ut piggene”, som ved tidligere endringsforsøk?
18. Er BFO-samarbeid nedtonet sett i forhold til tidligere forsøk på samarbeid, og hvorvidt er denne en bevisst avgjørelse?

Reaksjoner i organisasjonen

19. Vi opplever en sterk kultur, gründerfølelse, medvirkning – din oppfattelse av kulturen:
 - a. Samsvarer denne med vår oppfattelse?
 - b. Tror du den kan være et hinder for endring?
20. Har du opplevd den voldsomme suksessen som ensemblet opplevde (1990- og tidlig 2000-tallet) som et hinder for tidligere endringsforsøk? Er organisasjonen ”satt” i tidligere suksesser?

Mobilisering

21. Spørsmål vi har stilt til musikerne: hvorfor mener du høstens endringsprosess er satt i gang?
22. Hvem har initiert prosessen? Du eller styreleder? Kan du oppsummere med noen få stikkord: hvorfor ble den initiert?

Avslutning

23. Noe annet du mener vi bør vite?

8.4 E-postundersøkelse – musikere

Hei [Navn],

Takk for møtet fredag 6. september. Som du kanskje vet, følger vi endringsprosessen BIT20 er inne i denne høsten. I den forbindelse har vi noen spørsmål som vi håper du har anledning til å svare på. Dine svar vil anonymiseres og kunne være svært viktig datamateriale for vår oppgave.

Samtidig er dette også en anledning der du kan si dine meninger om prosessen og ensemblet til en nøytral part. Dette kan bidra til å avdekke viktig informasjon, som også kan være med på å påvirke hvordan BIT20 skal se ut i fremtiden.

Kom gjerne med historier, eller beskriv enkelthendelser. Underpunktene til spørsmålene er ment som eksempler og veiledning dersom noen av spørsmålene skulle virke uklare. Vi besvarer gjerne henvendelser dersom du skulle ha noen spørsmål til undersøkelsen!

Vi setter svært stor pris på alle svar vi får, men ønsker meget gjerne utfyllende svar!

1. Hvordan vil du si BIT20 har forandret seg siden du ble med i ensemblet
 - (eksempelvis: Liten/stor endring, gradvis utvikling/store skift, eventuelt...)
2. Hvordan har du forholdt deg til disse tidligere endringene?
 - (negativ/positiv, emosjonelt, hva har gått bra/dårlig, eventuelt...)
3. Hva vil du si at har igangsatt endringsprosessen BIT20 er inne i nå?
 - (Press fra eksterne faktorer, interne behov, enkeltpersoner, grupper, annet... På hvilken måte?)
4. Hvordan føler du at du blir involvert i strategiprosessene som pågår nå?
 - (tilgang på informasjon, muligheter for å bli hørt, eventuelt...)
5. Hvordan synes du ledelsen henvender seg til medlemmene?
 - (språkbruk, tydeliggjøring av formål for endring, osv...)
6. I hvilken grad vil du si at du involverer deg i høstens strategiprosesser?
 - (Skala 1-10, hvorfor dette nivået?)
7. Hva synes du om ledelsens fremgangsmåte?
 - (Er det noe du ville gjort annerledes? Hva er bra?)
8. Hvordan synes du strategimøtet 6. september fungerte:
 - Hvordan forberedte du deg til møtet?
 - Fikk du sagt dine meninger?
 - Føler du at du ble hørt?
 - Hva synes du fungerte/ikke fungerte?
 - Hva synes du om tidsbruken?
 - Hva synes du om SWOT-rammeverket? (hensiktsmessig?)
 - Annet?
9. Har du noen andre betraktninger du ønsker å dele med oss?

8.5 Oversikt over bransjeaktører

Navn	Stiftet
Oslo Sinfonietta (http://oslosinfonietta.no/about/)	1986
Cikada (http://cikada.no/ensemble/)	1989
BIT20 (http://www.mic.no/symfoni/kontakt.nsf/pub/bed2000062822573317117875)	1989
Affinis (http://www.mic.no/nmi.nsf/micdoc/art2008020613501681261158)	1990
Ensemble Ernst (http://www.ensembleernst.no/)	1995
Bodø Sinfonietta (http://www.ballade.no/nmi.nsf/doc/art2006032408473683393911)	1999
Asamisimasa (http://asamisimasa.com/-/page/show/5497_ensemble)	2001