

KONTROLL OCH KREATIVITET

- en fallstudie av tre reklambyråer

There is consensus in research, policy, business and many other areas around the benefits of creativity. Previous research shows that creativity is only spurred under certain conditions. Usually creativity is not associated with concepts such as control, deadline or cost effectiveness. Companies, by contrast, have the need for control and management of their operations, which implies that the two processes can be difficult to reconcile. A company that wants a high creativity while maintaining control and management is forced into a series of organizational compromises.

The purpose of this case study is to examine how companies can create good conditions for creativity, while maintaining control and management of their operations? To answer this question a qualitative study of three marketing agencies has been performed.

The main conclusion is that organizations are forced to make a number of organizational compromises in order to combine the need for control while creating good conditions for creativity such as incorporating financial buffers in the project budgets and forcing the employees to work overtime as well as allowing certain projects to make losses for the benefit of creativity.

Författare: Arvid Stenback Lund och Jakob Tardelius Hemborg
Hanledare: Professor Johnny Lind, Handelshögskolan i Stockholm
Framläggning: Måndag 3 maj 2010, 13.00-16.00 i sal C437

Innehåll

1.	Inledning.....	3
2.	Metod.....	8
3.	Teoretiskt ramverk	13
3.1.	Ouichis ramverk.....	13
3.2.	Första variabeln - förståelse för transformationsprocessen	15
3.3.	Andra variabeln - tillgång till resultatmått.....	18
3.4.	Sammanfattning av teorin	21
4.	Empiri.....	22
4.1.	Reklambyrå A	22
4.2.	Reklambyrå B	27
4.3.	Reklambyrå C	31
5.	Analys.....	37
5.1.	Förståelse för transformationsprocessen.....	37
5.2.	Tillgång till resultatmått.....	40
6.	Slutsats och förslag till fortsatt forskning.....	45
7.	Referenser.....	47

1. Inledning

I detta kapitel ges en bakgrund till det studerade ämnet. En problemdiskussion ligger till grund för vår problemformulering, frågeställning och syftet med studien. Kapitlet avslutas med studiens avgränsningar och disposition.

1.1. Bakgrund

Det råder konsensus inom forskning, politik, näringsliv med flera områden kring fördelarna med kreativitet. På individnivå hjälper kreativitet oss att lösa problem på arbetsplatsen och i vårt privatliv. Ur ett samhällsperspektiv har nya idéer och innovationer bland annat lett till olika typer av samhällsförbättrande uppfinningar, konstruktningar, sociala reformer och innovativ forskning med mera. Globaliseringen har lett till ökad konkurrensen från låglöneländer vilket fört med sig behov av förnyelse inom näringslivet, detta har ytterligare satt fokus på kreativiteten och dess betydelse (Dagens Nyheter 2007). Trots den betydande roll som kreativitet spelat i samhällsutveckling har den behandlats styvmoderligt av den akademiska världen under större delen av 1900-talet (Sternberg 1999). Förståelsen för den kreativa processen är fortfarande otillräckligt beskriven vilket bland annat beror på att forskare inom olika discipliner belyst ämnet med utgångspunkt endast från sitt respektive forskningsfält. Ett sådant förhållningssätt ger som regel gett en alltför smal och ofullständig bild.

När forskare inom området ekonomistyrning och organisationskontroll undersöker kreativitet så är det oftast med målsättningen att försöka förstå vad som stimulerar respektive motverkar den kreativa processen inom organisationer. Flera studier kommer fram till att bland annat faktorer som frånvaro av hierarki, en hög grad av individuell frihet, diversifierade arbetsgrupper, en hög grad av tillit, kompetens och en tillåtande atmosfär stimulerar den kreativa processen (Amabile 1998) (Amabile, Hadley och Kramer, Creativity Under the Gun 2002) (T. M. Amabile 1997) (Conti, o.a. 1996). Däremot är det färre forskare som ägnar sig åt att studera hur företag skall gå till väga för att integrera den kreativa processen med företagets övriga processer, till exempel företagets kontroll- och styrsystem. Hur kan företaget ge goda förutsättningar för kreativitet och samtidigt behålla kontroll och styrning? För att ytterligare komplicera situationen är den kreativa

processen associerad med en betydande osäkerhet bland annat eftersom slutprodukts värde inte alltid går att mäta, vare sig innan processen startar eller efter att den avslutats. Dessutom är tidsåtgången för en kreativ process svår att förutsäga. Hur skall företag gå till väga för att exempelvis både kunna budgetera för ett kreativt projekt och samtidigt hantera denna typ av osäkerhet? Sådana mer komplexa samband kring den kreativa processen är förmodligen svåra att undersöka och beskriva. Denna fallstudie belyser problematiken och kanske kan stimulera till fortsatta undersökningar.

1.2.Problemformulering och syfte

För att den kreativa processen ska kunna fungera så krävs goda förutsättningar. Kreativitet förknippas vanligen inte med sådant som ”kontroll, styrning, deadline” o.s.v. Ett företag har däremot behov av kontroll och styrning för sin verksamhet, detta gör att de två processerna kan vara svåra att förena. De företag som vill ha en hög kreativitet och samtidigt behålla kontroll och styrning tvingas därför till en rad organisatoriska kompromisser. Syftet med denna fallstudie är att studera dessa organisatoriska kompromisser. Mot bakgrund av detta resonemang har vi valt följande frågeställning:

Hur kan företag skapa goda förutsättningar för kreativitet och samtidigt behålla kontroll och styrning?

1.3.Avgränsningar

Eftersom vår frågeställning är brett formulerad och med tanke på studiens omfattning har vi begränsat det empiriska materialet till tre byråer inom reklambranschen. Tidigare forskning visar att kreativitet i organisationer påverkas av en rad både företagsinterna och externa variabler. För att möjliggöra en strukturerad analys har vi valt att begränsa oss till de variabler som återfinns internt på företagen. Däremot har vi inte studerat externa variabler som exempelvis hur företagens relation till kunder och ägare påverkar den kreativitet.

1.4. Definitioner och förkortningar

Bruket av engelska titlar är vanligt förekommande inom reklambranschen. Vissa titlar saknar en svensk översättning. För att inte begreppsförvirring skall uppstå har vi valt att titulera berörda intervjuobjekt såsom brukligt inom branschen. Vi har även valt att definiera vissa vanligt förekommande fenomen och branschuttryck för att ytterligare tydliggöra för läsaren.

1.4.1. Förkortningar

AD. Art director

CD. Creative director

Copy. Copywriter

1.4.2. Definitioner

Art director och copywriter. Copywritern och art directorns gemensamma uppgift är att komma på en kreativ idé som löser kundens problem. När idén väl tagits fram så ansvarar copywritern för textinnehållet och art directorn för formgivningen.

AD-team. Vanligtvis arbetar en art director och en copywriter tillsammans i ett team. Vi har valt att kalla detta team för AD-team.

Brief. Kortfattat dokument som kunden skriver för reklambyrå. Innehåller vanligtvis en problembeskrivning och instruktioner om hur problemet skall lösas.

Creative director. En creative directors roll är att skapa och styra strategier samt stödja och ge råd i den kreativa processen. Vanligtvis ansvarar creative directorn för AD-teamen på en reklambyrå och är huvudansvarig för det kreativa arbetet.

Debrief. Reklambyråns analys och tankar kring kundens problem.

Företagets namn. För att bibehålla det undersökta företags anonymitet används i studien det påhittade namnet Byrå istället för företags riktiga namn.

Guldägg. Förstapriset i reklamförbundets årliga reklamtävling med samma namn

Idéfas. Den fas i ett reklambyråprojekt då ett AD-team med utgångspunkt i briefen kommer på en kreativ lösning på kundens problem.

Planner. Gör inledande marknadsanalys, skapar strategi och ger riktlinjer för det kreativa förloppet.

Produktionsfas. Den fas i ett reklambyråprojekt då en idé som formulerats under idéfasen omsätts i en produkt eller tjänst, exempelvis en reklamfilm.

Kreativ Brief. Korfattat dokument med information om kundens problem som projektledaren skriver till AD-teamen.

Originalare. Sammanställer och producerar bilder och text till ett material som är färdigt att producera.

Respondenters anonymitet. För att anonymisera lämnad information används titel istället för namn på de fysiska personer som deltagit i undersökningen.

1.5. Disposition

Kapitel 1 | Inledning

I detta kapitel ges en bakgrund till det studerade ämnet. En problemdiskussion ligger till grund för vår problemformulering, frågeställning och syftet med studien. Kapitlet avslutas med studiens avgränsningar och disposition.

Kapitel 2 | Metod

I detta kapitel presenteras hur vi gått till väga för att genomföra studien. Här ges en kort beskrivning av forskningsansatsen, datainsamlandet, urvalet av företag och intervjuobjekt, teoriinsamlingen, analysmetoden och källkritiken.

Kapitel 3 | Teori

Här presenteras studiens teoretiska referensram vilken tillsammans med annan forskning ligger till grund för studiens upplägg, tillvägagångssätt samt analys av vårt empiriska material. Avsnittet inleds med en genomgång av Ouchis (1977) modell för kontrollsystem vilken kompletteras med teori om professionella serviceorganisationer, ekonomistyrning samt teori om förutsättningar för kreativitet i organisationer.

Kapitel 4 | Empiri

I detta avsnitt presenteras de empiriska resultaten vilka enbart baseras på de genomförda intervjuerna. Kapitlet är uppdelat på de tre studerade reklambyråerna.

Kapitel 5 | Analys

Teorin återkopplas i detta avsnitt till den empiriska studien. Med utgångspunkt i Ouchis (1977) modell analyserar vi hur de tre reklambyråerna går till väga för att skapa goda förutsättningar för kreativitet och samtidigt behålla kontroll och styrning?

Kapitel 6 | Slutsatser och förslag till vidare forskning

I detta kapitel besvaras frågeställning och analysens slutsatser presenteras. Slutsatserna följs upp med några förslag på vidare forskning inom området.

2. Metod

I detta kapitel presenteras hur vi gått till väga för att genomföra studien. Här ges en kort beskrivning av forskningsansatsen, datainsamlandet, urvalet av företag och intervjuobjekt, teoriinsamlingen, analysmetoden och källkritiken.

2.1. Vetenskaplig grundsyn

Det fenomen som studeras i denna uppsats är hur kreativa processer kan integreras i ett företags kontrollsystem. Det finns inget absolut svar på denna fråga och därför har vi valt att anta en hermeneutisk grundsyn. Utifrån vår hermeneutiska grundsyn har vi diskuterat om vi skall använda oss av en abduktiv eller en induktiv forskningsansats. En induktiv ansats innebär att forskaren utgår från verkligheten och försöker att förklara denna genom att skapa en ny teori som tar sin utgångspunkt i existerande forskning (Homle & Solvang, 1997). Vi har dock inte funnit någon lämplig existerande teori nära vårt studerade fenomen. Dessutom har vi inte heller någon ambition att skapa en ny studie och har därför har en abduktiv ansats valts. Denna förutsätter att forskaren växelvis använder den egna empiriska studien och tidigare forskning.

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie eftersom den teoretiska basen är begränsad. Dessutom är det svårt att dra tydliga gränssnitt runt vårt studerade fenomen. Samuelsson (1999) anser att fallstudier har kommit att dominera forskningsfältet runt ekonomistyrning. I en fallstudie är forskarens roll passiv och denne registrerar det som händer utan att påverka skeendet (Samuelson 1995). För att vi skall få en djupare förståelse har vi valt att angripa problemet kvalitativt.

2.2. Metod för datainsamlandet

Eftersom vi gjort en kvalitativ studie och givet vår problemformulering ansåg vi att intervjuer var den mest lämpliga datainsamlingsmetoden. Valet att göra intervjuer motiverar vi även med att den information som vi söker sällan finns dokumenterad internt på företagen eller tillgänglig via externa databaser eller dokument. Totalt har vi genomfört elva timslånga, semistrukturerade intervjuer med öppna frågor för att förmå respondenten att tala fritt och otvunget ge sin syn på vårt problemområde. En anonymiserad förteckning över samtliga intervjuade personer återfinns i

referensförteckningen. Stor vikt har lagts vid att inte ställa ledande frågor som skulle kunna leda till att vi missar någon koppling eller infallsvinkel som respondenten skulle kunna ha gett oss med en mindre ledande fråga. Författarna har även försökt att så långt som möjligt förhålla sig objektiva till respondenternas svar. Genomgående har valts att inte låta respondenterna ta del av frågorna eller mer ingående information om studien i förväg. Huvudsyftet med detta förfarande är att vi ville ha respondenternas spontana svar utan möjlighet till närmare eftertanke. Vår tro är att om respondenterna hade fått tid att förbereda sig riskerade svaren att bli påverkade eller färgade av informationen. För att respondenterna skulle känna att de öppet kunde diskutera känslig och i vissa fall sekretessbelagd information har vi valt att anonymisera alla respondenter och företag i denna studie. Detta har även varit ett uttalat krav från några respondenter. För att säkerställa att vi på ett korrekt sätt kan återge vad våra respondenter har sagt, har vi spelat in och transkriberat samtliga intervjuer.

2.3. Urval av företag och intervjuobjekt

Vi har således valt att studera hur tre reklambyråer integrerar kreativa processer i sina respektive kontrollsystem. Att valet föll på reklambyråer beror på det pågår fler kreativa processer inom en reklambyrå jämfört med andra företag. Genom att studera ett begränsat antal objekt ökar jämförbarheten vilket kan ge oss en djupare förståelse för vårt problemområde. Initialt hade vi för avsikt att inkludera en varumärkesbyrå utöver de tre reklambyråerna. Efter moget övervägande och två genomförda intervjuer valde vi dock att exkludera denna. Huvudskälet är att en varumärkesbyrå verkar i en annan bransch än reklambyråerna. Detta innebär att både den kreativa processen och kontrollsystemet skiljer sig åt från de på reklambyråerna, vilket försvårar jämförbarheten utan att tillföra något till studien.

Vid urvalsprocessen lade vi stor vikt vid möjligheten att kunna jämföra. De variabler som främst låg till grund för denna efterforskning var antal anställda och kreativt rykte. Ingen geografisk begränsning gjordes annat än att reklambyråerna skulle vara belägna i Sverige. Vi sökte efter reklambyråer med mer än 40 anställda och som vunnit priser i välkända kreativitetstävlingar under de senaste tre åren.

Vårt antagande är att byråer med färre än fyrtio anställda lättare kan integrera kreativitet i sina kontrollsystem. Detta bland annat eftersom färre antal anställda inte kräver lika avancerade kontrollsystem som när fler anställda finns. Följaktligen lämpar sig reklambyråer med mer än fyrtio anställda sämre för vår studie.

Jämförbarhet var en viktig och avgränsande variabel även vid valet av respondenter. Vår målsättning var att på varje reklambyrå intervju de roller som deltar i ett projekt: AD, VD, projektledare och produktionsledare. Däremot har vi exkluderat originalare eftersom de vanligtvis inte deltar i idéfasen. Dessutom har vi valt att exkludera planners eftersom de varken tar del av projektadministrationen och styrningen eller det kreativa arbetet. Helst hade vi intervjuat samma uppsättning av yrkesroller på varje byrå. Dock visade det sig mycket svårt att få tillgång till vissa personer, framförallt beroende på deras höga arbetsbelastning. Därför har vi valt att inkludera ekonomicheferna på två av reklambyråerna och VD:n på den tredje eftersom de har god förståelse för och är med och utformar kontrollsystemet.

2.4. Insamling och urval av teorier

Vid teoriinsamlandet har vi i huvudsak använt oss av databaser med forskningsartiklar samt biblioteksdata. Sökningar har utgått från nyckelord som vi bedömer har anknytning till vår studie. Utifrån dessa sökningar samt värdefulla bidrag av vår handledare, Johnny Lind, har vi funnit ett par nyckelstudier. Med utgångspunkt i referenslistorna i dessa studier har vi kunnat identifiera ytterligare tillämpbar teori. Fokus vid dessa sökningar har legat på att identifiera teorier om ekonomistyrning i professionella serviceorganisationer samt teorier om förutsättningar för kreativitet i organisationer. Teoriavsnittet avslutas med en sammanfattning av våra tankar kring hur man kan vidareutveckla Ouchis (1977) modell.

2.5. Analysmetod

Analysen av vårt empiriska material är uppdelad efter de två variablerna i Ouchis (1977) modell för kontrollsystem; tillgång till resultatmätt och förståelse för transformationsprocessen. Vi använder Ouchis modell för att analysera hur de tre reklambyråerna går till väga när de

integrerar kreativa processer i sina respektive kontrollsystem. Dels analyseras byråerna var och en för sig, dels jämförs de med varandra.

Det första steget i vår bearbetning av det empiriska materialet var att strukturera och organisera informationen så som den är insamlad. Samtliga intervjuer har nedtecknats i sin helhet för att ge en överblick över det insamlade materialet, totalt 38 sidor. Med hänsyn till denna studies ramar har vi inte valt att inkludera allt detta material i studien. Detta val har även gjorts mot bakgrund av att några av våra respondenter samt deras byråer har ställt krav på sekretess för att delta i studien. De fakta vi presenterar i studien är uteslutande baserade på våra intervjuer. Med hänsyn till kraven på sekretess, har vi valt att referera till dem med titel och byråtillhörighet för att läsaren på ett enkelt sätt skall få en uppfattning om vem som har sagt vad

Vi har spelat in alla intervjuer vilket för med sig att vi ordagrant kan återge de intervjuade personernas yttranden i de fall där de är citerade i studien. Genom att frekvent använda oss av citat i empiriavsnittet anser vi att vi har lyckats särskilja tolkning av våra respondenters åsikter ifrån detta avsnitt. I analysavsnittet görs däremot mer av tolkningar i ett försök att få fram innebörden i det som sades.

2.6. Källkritik

I denna studie har uteslutande använts tryckta källor för teoriinsamlandet. Dessa källor är både böcker utgivna av välkända internationella förlag som fokuserar på redovisningslitteratur och internationellt erkända tidsskrifter om redovisning. Samtliga verk är utgivna av författare med erkänd kompetens inom sitt område. De tryckta källor vi använt har således en hög grad av kvalitet och tillförlitlighet.

Vad gäller källkritiken bör i huvudsak två variabler beaktas. Den första är om det undersökningsområde vi undersöker är det giltiga, *valida*, eller om det finns något annat undersökningsområde som är mer giltigt. Den andra är hur väl vår studie går att upprepa och om samma resultat fås då, *reliabiliteten* (Homle och Solvang 1997).

2.6.1. Validitet

Man brukar skilja på inre och yttre validitet. Den inre validiteten handlar om i vilken grad resultaten från studien överensstämmer med verkligheten, samt om de är relevanta eller inte. För att uppnå en stark inre validitet skall respondenternas syn återges på ett ärligt sätt. De bör förstå vad vi frågar om och varför (Merriam 1994). Hon anser att det som tycks vara sant eller upplevs som sant för respondenten är viktigare än det som faktiskt är sant. Då vi som redan nämnts använt oss av semistrukturerade intervjufrågor har vi försäkrat oss om att vi har diskuterat rätt ämne. Därigenom återstår enbart frågan huruvida våra respondenter har gett oss sin subjektiva uppfattning av verkligheten eller ej och om vi har tillräckligt stor med kunskap och erfarenhet för att genomföra en korrekt tolkning. Eftersom vi i samtliga fall har varit ensamma med respondenter under intervjuerna samt lovat dem total anonymitet, finner vi inga skäl att betvivla att de gett oss sin subjektiva bild av verkligheten.

Med extern validitet avses i vilken utsträckning resultaten från vår studie är tillämpliga även i andra situationer än den undersökta. Genom att genomföra fallstudier i ett fåtal organisationer ges forskaren en djupare förståelse för ett studerat fenomen men inte huruvida något gäller mer generellt för många organisationer. Ett alternativt sätt att se på extern validitet är att låta läsaren själv avgöra i vilken utsträckning resultaten från en viss studie är tillämpliga i andra situationer (Merriam, 1994). Då vi genomfört fallstudier inom tre organisationer anser vi att detta synsätt lämpar sig bäst för att avgöra huruvida denna studie har hög respektive låg extern validitet.

2.6.2. Reliabilitet

Med reliabilitet avses i vilken utsträckning resultaten från en viss studie kan upprepas. Inom samhällsforskningen studeras ofta människan och hennes beteende. Eftersom vi människor är föränderliga blir också den förväntade reliabilitet låg (Merriam, 1994). För att öka vår reliabilitet har vi båda varit närvarande vid tio av elva genomförda intervjuer vilka även spelats in. Inspelningarna har lyssnats igenom flera gånger för att säkerställa att respondenternas svar har uppfattats korrekt. Trots det anser vi att vår studie har en låg grad av reliabilitet.

3. Teoretiskt ramverk

Här presenteras studiens teoretiska referensram vilken tillsammans med annan forskning ligger till grund för studiens upplägg, tillvägagångssätt samt analys av vårt empiriska material. Avsnittet inleds med en genomgång av Ouchis (1977) modell för kontrollsystem vilken kompletteras med teori om professionella serviceorganisationer, ekonomistyrning samt teori om förutsättningar för kreativitet i organisationer.

Som ramverk för vår analys har vi valt Ouchis (1977) modell för kontrollsystem. Ouchis (1977) modell används i studien för att definiera de organisatoriska kompromisser som en integrering av den kreativa processen med ett företags kontrollsystem medför. Dock kan inte Ouchis (1977) modell till fullo förklara det studerade problemet. Därför har vi valt att komplettera den med teori om ekonomistyrning i professionella serviceorganisationer och teori om kreativa processer. Det följande teoriavsnittet är indelat i fyra delar. I det första avsnittet beskrivs Ouchis (1977) modell. I det andra och tredje avsnittet presenteras de två variablerna i Ouchis (1977) modell som vi har valt att komplettera och bredda med ytterligare teori. Teoriavsnittet avslutas med en sammanfattning av vår teoretiska bas.

3.1. Ouchis ramverk

Ouchi (1977) har utvecklat en modell för kontrollsystem. Modellen går i korthet ut på att tillgången till resultatmått (hög eller låg) och förståelsen för transformationsprocessen (fullständig eller ofullständig) avgör vilken typ av kontrollsystem en organisation tillämpar. Kontrollsystemet är den process som används för att övervaka, utvärdera och belöna prestation genom att processa olika typer av mått på resultatet och på transformationsprocessen. Transformationsprocessen avser den process då någon form av insatsvara bearbetas till en produkt eller en tjänst (Ouchi 1977). I denna fallstudie avser transformationsprocessen den kreativa processen på en reklambyrå.

Ouchis (1977) modell utgår från att en organisation kan utöva tre typer av kontroll. Den första kontrollformen, hädanefter beteendekontroll, handlar om att kontrollera och övervaka transformationsprocesser. Den andra kontrollformen, hädanefter resultatkontroll, riktar fokus mot resultatet. Den tredje och sista kontrollformen, hädanefter ritualer, går ut på att kontrollera organisationen genom ritualer.

För att beteendekontroll skall kunna tillämpas krävs en förståelse för, eller åtminstone ett samförstånd kring, de processer som skall övervakas. Däremot behövs inte en hög tillgång till resultatmått. Det motsatta gäller för resultatkontroll som inte kräver någon egentlig förståelse för transformationsprocessen men som förutsätter ett tillförlitligt och effektivt sätt att mäta det önskade resultatet. Ouchis (1977) modell kan sammanfattas i en fyrfältsmatris:

		<i>Förståelse för transformationsprocessen</i>	
		Fullständig	Ofullständig
<i>Tillgång till resultatmått</i>	Hög	Beteendekontroll eller Resultatkontroll	Resultatkontroll
	Låg	Beteendekontroll	Ritualer

Figur 1 Förståelse för transformationsprocessen och tillgång till resultatmått (Ouchi, 1977, s. 98)

3.1.1. Resultatkontroll

Enligt Ouchi (1977) tillämpar reklambyråer resultatkontroll eftersom tillgången till resultatmått är hög, men förståelsen för transformationsprocessen är låg. Ledningen på en reklambyrå kan kontrollera vilken kvantitet de anställda producerar genom att observera hur de arbetar. Däremot kan de inte kontrollera arbetets kvalitet. Med teorin som utgångspunkt kommer vi att föra ett resonemang i analysdelen om hur de tre reklambyråerna anpassar de två variablerna i Ouchis

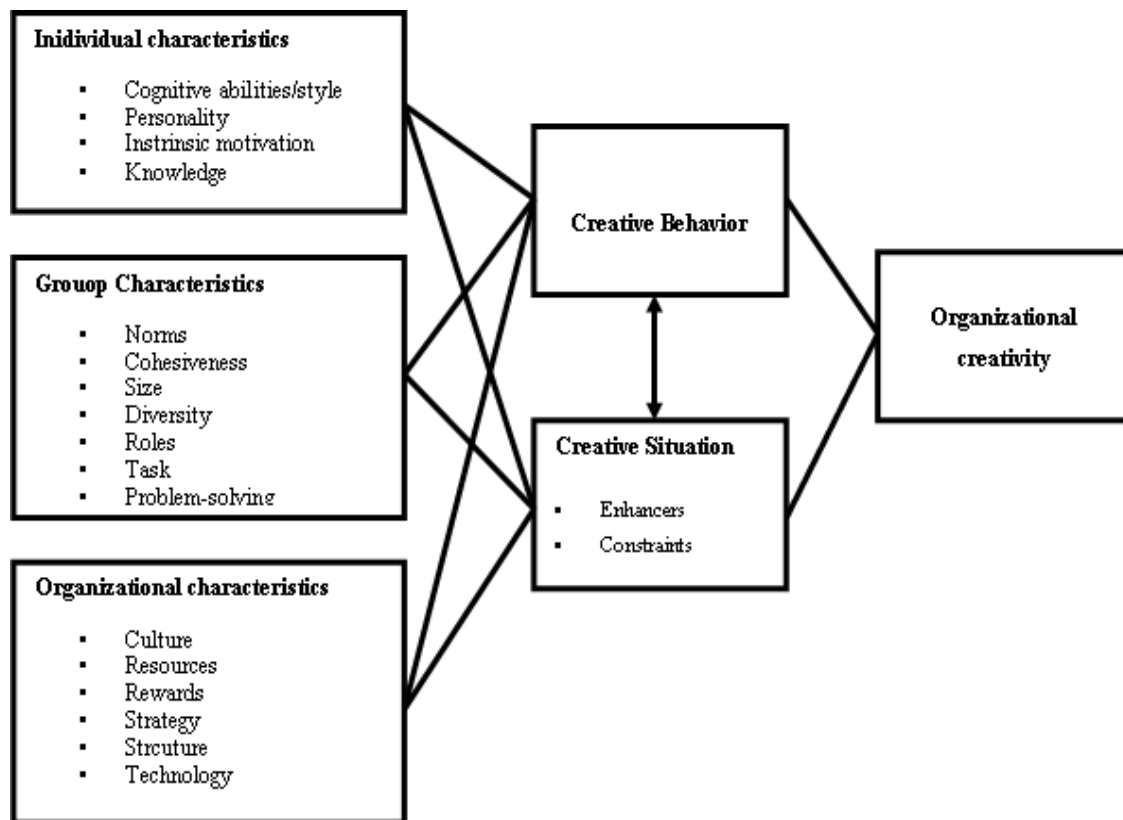
(1977) modell för att skapa förutsättningar för kreativitet och samtidigt behålla kontroll och styrning. I samband med detta rör sig reklambyråerna i den övre högra kvadranten av modellen.

3.2. Första variabeln - förståelse för transformationsprocessen

Inom en organisation pågår det vanligtvis ett flertal processer där någon form av insatsvara omarbetas till en färdig produkt eller tjänst, så kallade transformationsprocesser (Slack, o.a. 2006). Den transformationsprocess som vi valt att studera är den kreativa process som på reklamspråk kallas för idéfas. Idéfasen är den fas i ett reklambyråprojekt då ett uppdrag från en kund omvandlas till en kreativ idé. Vi kommer således inte att behandla den del av projektprocessen då en färdig idé omarbetas till en produkt eller tjänst, den så kallade produktionsfasen. I analysdelen kommer vi att utifrån teorin föra ett resonemang kring hur väl de tre reklambyråerna lyckats skapa förutsättningar för kreativitet.

3.2.1. Kreativa processer

Idéfasen är en kreativ process som först måste definieras för att den ska vara möjlig att analysera. Flera försök att definiera den kreativa processen har gjorts. Den har beskrivits som brainstorming, idégenerering, flexibelt tänkande och en kombination av kognitiva processer såsom lärande, insikt, medvetenhet och tydliggörande (Amabile, Hadley och Kramer 2002). J. Kachelmeier, Reichert och Michael G. (2008) skriver om ett pussel av originella, innovativa och smarta idéer och Amabile (1997) talar produktion av nya idéer som skiljer sig från det som tidigare skapats, samtidigt som de utgör lösningen på det problem eller den möjlighet som på förhand identifierats. Ytterligare definitioner ges av Hargadon och Bechky (2006) som anför att det handlar om en omarbetning av existerande idéer. Sternberg (1999) talar om förmågan att skapa något som både är nytt och användbart. Amabile (1998) anför att kreativitet är en funktion av den anställdes motivation, fackkunskap och förmåga att tänka kreativt. Vi har valt att utgå från Woodman, Sawyer och Griffins (1993) vilka definierar kreativa processer inom organisationer såsom en ny, värdefull och användbar produkt, tjänst eller idé som skapas av individer vilka arbetar tillsammans i ett komplext socialt system. De anför att kreativiteten i sin tur påverkas av individens, gruppens och organisationens förutsättningar, se figur fem.



Figur 2 Conceptual Links Among Creative Persons, Processes, Situations and Products (Woodman, Sawyer och Griffin 1993, s. 309)

En rad författare har identifierat variabler som påverkar den kreativa processen. Nedan har vi valt att gruppera olika variabler som påverkar den kreativa processen utifrån Woodman, Sawyer och Griffins (1993) modell.

3.2.2. Förutsättningar på individnivå

För att de anställda skall prestera kreativt krävs att de stimuleras intellektuellt vilket uppnås genom att de exempelvis erbjuds intressanta arbetsuppgifter (Richard och Goodnight 2005) (Amabile och Khaire 2008). Därför är det viktigt att i ett tidigt stadium matcha rätt personer med rätt arbetsuppgifter (Amabile 1998). Dessutom bör de anställda få leva ut flera sidor av sin personlighet och anförtrons en hög grad av självbestämmande (Amabile och Khaire 2008). Slutligen måste personer i ledande positioner komma ihåg att ge de anställda beröm och uppmuntran (Amabile 1998).

3.2.3. Förutsättningar på gruppnivå

Likformighet och strömlinjeformning skadar kreativiteten (Amabile och Khairé 2008). Den kreativa processen gynnas därför av diversifierade team där medlemmarna är samarbetsvilliga och respekterar övriga gruppmedlemmars kompetens (Amabile 1998). Dessutom är det som regel av värde att i största möjliga mån öppna upp organisationen för influenser utifrån.

Den kreativa processen gynnas också av ett tydligt, långvarigt ramverk samt tydliga mål för varje projekt. De anställda bör informeras om projektets mål utifrån ett mer övergripande perspektiv, exempelvis i relation till företagsstrategin. Samtidigt är det viktigt att inte belasta de anställda med onödiga vinstkrav och byråkrati (Amabile och Khairé 2008). Ett alltför stort fokus på ekonomiska drivkrafter kan leda till att de anställda upplever att de blir kontrollerade (Amabile 1998). Ytterligare ett problem är att standardiserade arbetssätt och processer även de hämmar kreativiteten (Amabile och Khairé 2008).

En vanligt förekommande uppfattning är att tidsbrist och hög press leder till ökad kreativitet. Även om tidsbrist leder till att de anställda arbetar mer, får mer gjort och till och med uppfattar sig som mer kreativa, så är hög press snarare kontraproduktivt för kreativiteten. (Amabile, Hadley och Kramer, *Creativity Under the Gun* 2002). Således bör orealistiska deadlines eller deadlines som alla vet inte är av vikt undvikas (Amabile 1998).

Slutligen gynnas den kreativa processen av en nära kontakt mellan de anställda och företags kunder. En nära kundkontakt minskar risken för att företaget skapar produkter eller tjänster som inte efterfrågas (Richard och Goodnight 2005).

3.2.4. Förutsättningar på organisationsnivå

Framgångsrika företag med en hög grad av kreativitet hjälper sina anställda att eliminera problem på arbetet vilket i sin tur frigör tid som de anställda kan använda till skapande. Det är också viktigt att ledningspersoner litar på de anställda och gör allt de kan för att underlätta deras arbete, snarare än att styra och ställa. En platt organisation med lite hierarki är således att föredra (Richard och Goodnight 2005). Dessutom gynnas den kreativa processen om ledande befattningshavare själva arbetar kreativt och förankrar kreativiteten i hela organisationen. (Amabile och Khairé 2008). En sådan ledningsstil förutsätter dock en selektiv rekrytering av

anställda med högt ställda förväntningar på arbetsmoral och prestation (Richard och Goodnight 2005).

Ytterligare en faktor som spelar in är resurser. Såväl för lite som för mycket ekonomiska resurser påverkar kreativiteten negativt (Amabile 1998). Slutligen är det viktigt att skapa en tillåtande företagskultur där misslyckanden hanteras konstruktivt. Det handlar om att skapa en trygghet för de anställda så att de kan lära sig av sina misslyckanden. Dock krävs också att organisationen har en förmåga att sälla bland projekt och särskilja de bra initiativen från de dåliga (Amabile och Khairi 2008).

3.3. Andra variabeln - tillgång till resultatmätt

En förutsättning för att resultatkontroll skall kunna tillämpas är att det finns en hög tillgång till resultatmätt. Problemet med resultatmätt är att varje mått endast speglar en begränsad del av verksamheten. För att resultatkontroll skall kunna tillämpas krävs därför även närvaron av krävande klienter eller olika typer av företagsinterna standarder, som kompenserar för resultatmåttens brister (Ouchi 1977).

Tillgången till resultatmätt varierar mellan olika branscher. För att bättre kunna beskriva hur företagen i vår fallstudie anpassar sitt kontrollsystem, har vi valt att bredda vårt teoretiska ramverk med litteratur om ekonomistyrning i professionella serviceorganisationer. Med denna teori som utgångspunkt kommer vi att föra ett resonemang i analysdelen kring reklambyråernas tillgång till resultatmätt och andra kontrollsystem.

3.3.1. Professionella serviceorganisationer

Med professionella serviceorganisationer avses bland annat forsknings- och sjukvårdsorganisationer, advokatbyråer, redovisningsbyråer, konsultbyråer samt reklambyråer. Kännetecknande för professionella serviceorganisationer är att de har ett relativt begränsat antal anställda. Därför uppstår sällan ett behov av sofistikerade kontrollsystem. Inte desto mindre krävs att en löpande budgeteringen och en kontinuerlig, fungerande uppföljning av budgeteringen. Den viktigaste formen av kontroll i professionella serviceorganisationer är planering och schemaläggning av medarbetarnas tid. Professionella serviceorganisationer är

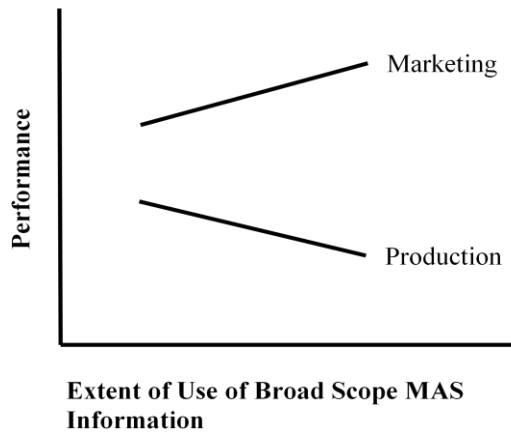
vanligtvis arbetskraftsintensiva och huvuddelen av arbetet sker i projektform (Anthony och Govindarajan 2007).

3.3.2. Ekonomistyrningssystem

Den viktigaste formen av kontroll inom professionella serviceorganisationer är planering och schemaläggningen av medarbetarnas tid. Dock kan det vara svårt att planera och kontrollera den dagliga verksamheten inom professionella serviceorganisationer då det ofta finns en motvilja bland medarbetarna att redovisa hur de spenderar sin arbetstid. Detta problematiserar uppföljning och styrning. Motviljan har ofta sin grund i traditioner och normer vilka sällan kan förändras med mindre än att höga chefer eller ledningsgruppen träder in (Anthony & Govindarajan, 2007).

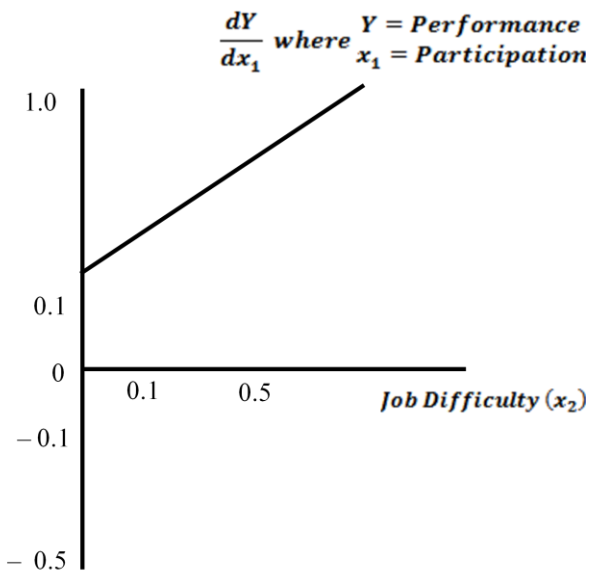
Lokman & Chenhall (1994) skriver att graden av osäkerhet som transformationsprocessen ger upphov till har en avgörande betydelse för hur en organisations ekonomistyrningssystem utformas och vilken information som inhämtas. Ett bredare informationsinsamlande är fördelaktigt för organisationer som präglas av en hög grad av osäkerhet, till exempel marknadsföringsavdelningar. Med ett bredare informationsinsamlande får ledningspersoner ett bättre beslutsunderlag och kan därför fatta mer välgrundade beslut. På motsvarande sätt leder ett alltför smalt informationsinsamlande till försämrade lönsamhet (Lokman och Chenhall 1994).

Choe (1998) fastslår att en organisation som verkar i en miljö med hög grad av osäkerhet bör använda aggregerad information. Denna information bör även vara anpassad efter organisationens omgivning.



Figur 3 Förhållande mellan användandet av ett brett informationsinsamlande och prestation (Lokman & Chenhall, 1994, s. 10)

Ledningens förtroende för de anställda ökar om dessa tillåts delta i utformningen av ekonomistyrningssystemet. Dessutom sprids information om ekonomistyrningen bland de anställda vilket ger en ökad förståelse för arbetsuppgifterna, högre motivation och förbättrad prestation (Lokman 1989). Choe (1998) anför att, i likhet med Lokmans (1989) resonemang, medarbetarna bör involveras i utformandet av ekonomistyrningssystemet för att därigenom skapa förståelse och acceptans. Graden av delaktighet är beroende av organisationens omgivning, till exempel vilken typ av arbetsuppgifter medarbetarna utför, medarbetarnas personlighet och sociala arbetsförhållanden (Hopwood 1976). Lokman (1989) fastslår att det finns ett positivt samband mellan arbetsuppgiftens svårighetsgrad och medarbetarnas ökade prestation vid delaktighet.



Figur 4 Förhållande mellan arbetsuppgiftens svårighetsgrad och prestation (Lokman, 1989, s. 353)

Milani (1972) betonar vikten av de mål och de resultatmått som fastställs i samband med budgeten är förankrade hos de personer som skall använd dem. Dessutom är det viktigt att mål och resultatmått upplevs som rimliga.

3.4. Sammanfattning av teorin

Teorin utgår från Ouichis (1977) modell för kontrollsystem som består av två huvudvariabler; förståelse för transformationsprocessen (fullständig eller ofullständig) och tillgången till resultatmått (hög eller låg). Transformationsprocessen avser i denna fallstudie förmågan att skapa förutsättningar för kreativitet. Tillgång till resultatmått avser tillgången till olika typer av resultatmått och närvaron av andra typer av kontrollmekanismer.

Med utgång punkt i vår teoribas kommer vi i analysen att utreda hur de tre studerade reklambyråerna anpassar de två variablerna i Ouchis (1977) modell för att både skapa förutsättningar för kreativitet och samtidigt behålla kontroll och styrning av sina organisationer.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras de empiriska resultaten vilka enbart baseras på de genomförda intervjuerna. Kapitlet är uppdelat på de tre studerade reklambyråerna.

4.1. Reklambyrå A

Reklambyrå A, hädanefter Byrå A, har cirka 30-40 anställda på Stockholmskontoret och har flera multinationella kunder.

4.1.1. Projektprocessen

Varje projekt består av tre huvudfaser, en planeringsfas, en idéfas och en produktionsfas. Ett projekt börjar med att kunden lämnar en brief i vilken de formulerat vad de behöver hjälp med. Projektledaren och AD-teamet analyserar briefen och skriver därefter en debrief som de lämnar till kunden. Debriefen är byråns analys och tankar kring kundens problem. Efter detta ägnar sig byrån åt ytterligare kartläggning och analys av problemet i en process som kallas planning. Sedan formuleras en kreativ brief på cirka en sida som innehåller instruktioner till AD-teamet. Det sista steget i projektprocessen är produktionsfasen då de kreativa idéer som AD-teamet skapat omsätts i exempelvis reklamfilmer eller annonser enligt AD.

AD på Byrå A berättar att det i varje projekt ingår ett AD-team, en projekt- och en produktionsledare, en planner samt en eller flera originalare. Projektledaren har huvudansvar för uppföljning och informationsspridning såväl internt i projektgruppen som externt med kunden och övriga byrån. Även om projektledaren har huvudansvaret är det produktionsledaren som sköter den löpande resursplaneringen, faktureringen och uppföljningen inom projektet.

De anställda på Byrå A arbetar i olika team för att få så många infallsvinklar som möjligt när ett problem skall lösas. ”Ju färre man är desto mer navelskådande blir man. Våra team är mycket ifrågasättande, man kommer inte in med en idé och kommer undan. Det sker ett rannsakande.” berättar AD på Byrå A. Han anser dock inte att det finns någon person som är viktigare än den andra och alla stödjer varandra.

4.1.2. Kundkontakt

Genom hela projektet är projektledaren den som ser till att hålla tider och sköta avstämningar gentemot kund. Produktionsledarna har därför mer kundkontakt än en AD som oftast bara närvarar på möten och avstämningar. Från Byrå As sida vill man minimera antalet kontaktvägar till kunden enligt Produktionsledare på Byrå A:

Det är mardrömmen för mig som budgeterar när kreatörerna själva kommer överens om olika projekt med kunden. Om jag har budgeterat för någonting så kanske kreatören avtalat med kunden att det skall göras tjugo sidor istället för fem, men ofta glömt att ta mer betalt.

Enligt VD på Byrå A är målsättningen att samarbetet med kunden skall fungera gnisselfritt snarare än att Byrå A skall prestera exceptionellt bra. Kunderna är måna om sin karriär vilket innebär att de prioriterar trygga och stabila relationer framför hög kvalitet.

4.1.3. Den kreativa processen

Byrå A har ett arbetssätt som de kallar för Big Bang. Utifrån den kreativa briefen arbetar fyra AD-team oberoende av varandra fram ett hundratal idéer som projektgruppen kan välja mellan. AD på Byrå A understryker att det inte handlar om någon intern tävling utan att AD-teamen fyller på varandras projekt med idéer. Gällande den kreativa processen understryker han att den handlar om hårt arbete mer än någonting annat. ”Att hitta på är fem procent fallenhet och resten hårt jobb.”

Produktionsledare på byrå A anser att det råder öppenhet för okonventionella idéer och lösningar. Hon tror att allt som upplevs som krav och tvång hämmar kreativiteten. Enligt henne behöver kreatörerna rätt förutsättningar i form rätt information och tillräckligt med tid för att kunna prestera kreativt. Detta är en bild som delas av AD på Byrå A. Men han förordar också en tydlig struktur och tydliga ramar för att ett projekt skall hålla en hög kreativ nivå. Ramarna är viktiga inte minst för att han skall disponera sin tid på rätt sätt. ”Man kan ofta sucka över att man har för mycket begränsningar och ramar, men utan dessa så kan man inte göra något kreativt. Då har man inget att utgå ifrån.”.

VD på Byrå A lyfter fram att sammansättningen av människor som den viktigaste faktorn för en hög kreativ nivå:

På engelska brukar man säga att advertising business is peoples business. Rätt folk, rätt sammansatta och med rätt kultur är svaret på allt. Kan du uppnå det och samtidigt ha en aktiv nykundsbearbetning klarar du alltid av att lösa resten.

Han anför vidare att en AD på Byrå A förväntas uppfinna hjulet varje dag. För att han skall kunna göra det är det viktigt att han arbetar med människor som han trivs ihop med, att han känner att han har förmågan att uppfinna hjulet och att han från tid till annan blir belönad för det som han gör. Ett Guldägg kan vara en typ av belöning enligt VD på Byrå A.

För dem är det viktigt att de inte känner att de går till byrån och målar sin näst finaste tavla, utan att de målar sin finaste. Här kommer ekonomistyrningen in, det är nästan omöjligt att säga till en person som ändå är lite konstnärligt lagd; det spelar ingen roll om du har en bättre idé om 15 timmar, efter tio timmar skall du lägga av. Det är ungefär som att säga till en hockeyspelare att han bara får göra två mål, absolut inte tre, då gör han inte tre mål heller.

Samtidigt anför han att han rekommenderat anställda att gå vidare eftersom de inte hållit en tillräckligt hög kreativ nivå. Han förväntar sig också att de anställda arbetar obetald övertid för att slutföra uppdrag. ”Om du som anställd arbetat 37,5 timmar en vecka och kommer på en bra idé, som tar ytterligare fem timmar, så kostar inte det mig som arbetsgivare något, men jag förväntar mig att du gör det ändå.”.

4.1.4. Budgetering

Budgeten baseras på den kreativa briefen. Det första steget i budgeteringsprocessen är ett internt briefingmöte med samtliga medlemmar i projektgruppen. Bland annat går man då igenom projektbudgeten och drar upp riktlinjer för det fortsatta arbetet. Ett vanligt problem är att det finns en stor diskrepans mellan hur lång tid kreatören och kunden tycker att ett projekt skall få ta. Enligt VD på Byrå A försöka projektledaren att korrigera detta innan projektet sätts igång. Ytterligare ett problem enligt VD på Byrå A är att det är svårt att på förhand veta hur lång tid olika projekt tar.

AD på Byrå A framför att det särskilt i början av ett projekt är viktigt att projektgruppen och kunden är överens om såväl de ekonomiska som de tidsmässiga ramarna för projektet. I den initiala budgeteringsfasen är det vanligt att produktionsledaren bygger in en buffert i budgeten för att hantera oförutsedda utgifter:

[...] jag vet att ingen håller de tider som de säger att de skall hålla. Därför bygger jag in en marginal i allt jag gör. Jag har mina knep, jag har utvägar och lösningar om något skiter sig eller om någon kommer på en brilliant idé som inte ryms inom ramen för projektet så går det ofta att lösa. Man kan flytta om det där och höja det där.

Produktionsledare på Byrå A berättar att det inte finns någon exakt tidsram som AD-teamet kan förhålla sig till i den initiala budgeten. Däremot diskuteras riktlinjer och ramar för ett projekt med hela projektgruppen under budgeteringsprocessen. ”[...] vi har en diskussion internt och sedan är det upp till mig om jag lägger fyra timmar till den kvällen. Det debiteras troligtvis inte kund utan det debiteras min nattsömn.”, säger AD på Byrå A. Dock finns det en medvetenhet även bland kreatörerna att ju fler timmar det läggs på ett projekt desto mer sjunker lönsamheten. Dock är AD på Byrå A av den uppfattningen att Byrå A måste överjobba vissa projekt för att upprätthålla byråns kreativa rykte. Detta är viktigt inte minst för att behålla och attrahera multinationella kunder.

4.1.5. Projektuppföljning

Produktionsledaren stämmer kontinuerligt av med AD-teamen att de har all den information de behöver. När AD-teamen producerat ett första utkast på idéer efter kanske en veckas funderande stäms detta av mot briefen. En aspekt som kontrolleras, utöver om idéerna löser kunden problem, är om de är tillräckligt roliga berättar Produktionsledare på Byrå A.

Inom Byrå A används i första hand fyra olika typer av resultatmått. Dels används mått på kundnöjdhet, dels mäts hur effektiv kommunikationen varit och dels används olika typer kreativa prestationsmått. Det är i regel Byrå A som sköter mätningarna av hur effektiv kommunikationen varit för kunden. För att säkerställa lönsamheten i projekten använder byrån olika typer av rörelsemarginalmått berättar både VD och AD på Byrå A, Enligt VD på Byrå A mäter de

kreativitet för att sporra AD-teamen att ständigt prestera bättre. Dock påtalar han att olika mätningar används inom olika projekt.

Den vanligaste orsaken till låga projektmarginaler enligt AD på Byrå A är att kunden ändrat sig flera gånger under projektets gång. När kunden ändrar sig tvingas i första hand AD-teamen lägga ner mer tid än beräknat. Därför används tidrapporteringen snarare som ett verktyg för att övervaka kunderna än för att kontrollera byråns anställda enligt AD på Byrå A:

Om vi märker att ett projekt tar dubbelt så lång tid som det borde ta och det beror på att kunden ändrat sig 14 gånger, då kanske vi måste revidera offerten eller kostnadsunderlaget. Eller så lär vi oss att såhär kan vi inte jobba.

Enligt Produktionsledare på Byrå A används tidrapporteringen även för att kontrollera belägningsgraden så att ingen arbetar för lite eller för mycket.

Produktionsledare på Byrå A berättar det finns en uttalad vilja att alla projektdeltagare skall ta del av den ekonomiska information som berör projektet. Produktionsledarna undanhåller därför inte ekonomisk information från AD-teamen, vilket inte är ett ovanligt förfarande inom reklambranschen. Samtidigt anser Produktionsledare på Byrå A att AD-teamen hämmas i sin kreativitet om de belastas med för mycket ekonomisk information.

4.1.6. Löpande uppföljning av nedlagd tid

Den löpande uppföljningen av nedlagd tid är en balansgång mellan ekonomiskt och kreativt resultat enligt Projektledare på Byrå A:

Vi håller självklart koll på tidsåtgången och stämmer av löpande, men jag vill inte driva det för hårt. Ibland går det fortare, ibland tar det längre tid och om den budgeterade tiden är upparbetad kan man inte be någon komma på en bra idé snabbt, då låser det sig bara. Då är det bättre att dra lärdomar inför nästa projekt. [...] Jag är väldigt rädd för att bromsa under pågående projekt, då tror jag att man bromsar på alla fronter och då får vi ett sämre resultat.

AD på byrå A bekräftar att det är extremt ovanligt att projektledaren säger till ett AD-team att de inte får lägga mer på ett visst projekt. Efter avslutat projekt brukar dock Produktionsledare på

Byrå A följa upp tidsåtgången med AD-teamet och även försöka att dra lärdomar av det som skett . När det gäller inköp för projektets räkning tillåts dock inga avvikelser från budget.

4.1.7. Reklamtävlingar

Enligt Produktionsledare på Byrå A är förmågan att rekrytera AD-team och attrahera nya kunder avhängig de kreativitets- och effektivitetspriser som byrån vinner. Därför lägger Byrå A ner relativt mycket resurser på att delta i olika svenska och internationella reklamtävlingar.

4.2. Reklambyrå B

Reklambyrå B, hädanefter Byrå B, har cirka 50 personer anställda på stockholmskontoret och byrån har flera internationella kunder.

4.2.1. Projektprocessen

Projektprocessen på Byrå B följer samma struktur som på Byrå A. Den inleds med brief från kunden vilken besvaras med en debrief från projektgruppen. Därefter skriver projektledaren en kreativ brief till AD-teamet. Hela denna första fas kallas för idéfas och följs av en produktionsfas. I varje projektgrupp ingår vanligtvis ett AD-team, en projekt- och en produktionsledare, en planner samt en eller flera originalare. AD på Byrå B anger att produktionsledaren är den som är till störst hjälp för AD-teamet, eftersom deras roll är hjälpa dem med allt praktiskt.

4.2.2. Kundkontakt

På byrå B är det projektledaren som ansvarar mot kunden medan AD sällan har kundkontakt. Projektledare på Byrå B försöker minimera kontakten mellan AD-teamen och kunderna eftersom han anser att kunderna begränsar dem i deras kreativitet. Dock anför AD på byrå B att han har mycket kundkontakt, vilket beror på att han arbetat under lång tid med sina kunder:

I USA och England ser man på kreatörerna som små känsliga foster vilka inte klarar av att möta den hårda verkligheten, d.v.s. kunden. Det tycker jag är helt bananas. Det jag har gjort hittills som jag varit stolt över hade jag inte kunnat göra om jag inte haft så mycket kundkontakt. Det kanske kan vara hämmande att få veta förutsättningarna, men samtidigt vet man då också exakt vad kunden vill ha. Hur långt man kan gå, vad som är realistiskt att få igenom.

4.2.3. Den kreativa processen

AD på Byrå B berättar att det ofta tillkommer nya arbetsgrupper under idéfasen och det görs omtag allt eftersom projektet fortskrider. ”Man måste vara ganska flexibel. Det är reklambyråns moment 22, det är därför man jobbar mycket i den här branschen. Det går inte att planera kreativitet, det går inte att planera idéande.” Vidare berättar han att det inte heller går att planera hur lång tid idéfasen kommer att ta och att han tror att det ser lika dant ut i hela branschen. AD-teamen arbetar inte alltid på Reklambyrå Bs kontor. Ibland sitter de istället på kaféer eller museum.

Projektledare på Byrå B påtalar att det finns en inneboende konflikt mellan kreativitet och lönsamhetskrav. Kreatörerna bör därför skyddas från lönsamhetskraven för att inte begränsas i sin kreativitet. Ibland tar Byrå B till exempel på sig projekt enbart för att de är roliga och ger företaget bra kreativ PR, trots att byrån förlorar pengar på dem på kort sikt. Projektledaren på Byrå B tror att kreativ reklam är mer lönsam än ickekreativ reklam ”annars skulle man nog inte arbeta i den här branschen”.

4.2.4. Budgetering

Produktions- och projektledaren är båda ansvariga för att fastställa en budget i samband med att ett nytt projekt startas upp. Med utgångspunkt i budgeten och briefen från kunden bestämmer produktions- och projektledaren vilka olika medier en idé skall skapas för under idéfasen. Rent tidsmässigt brukar själva idéfasen ta cirka en till två månader enligt Produktionsledare på Byrå B.

Den ursprungliga budgeten bryts ner på de olika faserna i projektet, dock aldrig ner på individnivå. Produktionsledaren berättar inte i för AD-teamet exakt hur budgeten ser ut:

Jag tycker det är viktigt att AD-teamen får veta om budgeten är begränsad, däremot tycker jag inte att de skall sitta och räkna.[...] Vi diskuterar aldrig pengar med AD-teamen. Innan nämnde vi aldrig pengar, nu upplever jag att det finns en större acceptans för det.

Enligt henne handlar det hela tiden handlar om att balansera krav på kreativitet med krav på lönsamhet. Enligt AD på byrå B är det svårt att arbeta med på förhand angivna tidsramar. Han påtalar att det för honom handlar om att lösa en uppgift vilket innebär att han ibland får jobba en helg och ibland gå hem klockan fyra på eftermiddagen. ”Men så är det ju så med reklamyrket, man är ju lite fåfäng med vad man släpper ifrån sig.”

4.2.5. Projektuppföljning

AD på Byrå B menar att AD-teamen överlag har en god förståelse för den övergripande ekonomiska situationen på byrån, men att har de en sämre förståelse för hur lönsam varje kund är. Denna bild kontrasteras av Ekonomichef på Byrå B som anför att medarbetarna på Byrå B överlag har en dålig bild av såväl det allmänna ekonomiska läget som kundlönsamhet. Enligt honom är det upp till projektledarna att sprida denna information inom projektgruppen.

När det gäller den löpande uppföljningen av ett projekt i förhållande till budget involveras inte AD-teamen. Rapportering sker enbart mellan produktionsledaren och projektledaren enligt Produktionsledare på Byrå B. AD på Byrå B bekräftar att så är fallet:

Det där är väldigt intressant, jag har själv funderat på det, att man undanhåller väldigt mycket ekonomi från oss. Jag tror mig veta att jag lägger ner för mycket tid på flera av de projekt jag är verksam i mot vad som är kalkylerat. Men någonstans måste det ta ut sig, annars hade vi inte varit lönsamma och det är vi nu [...] Någonstans finns det någon som mäter hur lönsamma kreatörerna är, det vet jag att det gör.

AD på Byrå B drar paralleller till engelska reklambyråer där en AD behandlas som ett ”känsligt foster” vilket inte får störas och än mindre betungas med den hårda verkligheten. Samtidigt menar han att anledningen till att en AD inte sätter sig in i projektekonomi är tidsbrist snarare än bristande förståelse. ”En duktig produktions- eller projektledare kan koka soppa på en spik och flytta om tid mellan kundernas olika projekt.” Han understryker att AD-teamen aldrig får begränsa sig i idéfasen eftersom de ekonomiska begränsningarna ändå brukar kunna lösas.

Samtidigt framför han att det finns en osäkerhet om vilka projekt som är viktigast och vad som skall prioriteras. Han tycker att denna osäkerhet är stressande.

Inom Byrå B används främst två olika typer av resultatmätt; lönsamhetsmätt samt olika mått på hur framgångsrikt ett projekt varit för kunden. Lönsamhetsmåten har under det senaste året vunnit mark enligt Ekonomichef och Controller på Byrå B. De försöker förmå organisationen att anamma ett lönsamhetstänk och att det inte enbart går att driva olönsamma projekt. Det ekonomiska systemet på Byrå B är aggregerat till den grad att man kan utvärdera projekt men inte individer. Visserligen går det att se exempelvis beläggningsgrad per anställd. Däremot budgeteras inte per anställd utan enbart per projekt som lägsta nivå. ”Att bryta ner och följa upp mått per anställd ligger väldigt långt fram i tiden”.

Ekonomichefen och Controllern på Byrå B hävdar båda att ekonomiavdelningen aldrig haft en framskjuten position på Byrå B, men att detta långsamt förändras till det bättre. De berättar att cheferna på Byrå B historiskt haft mycket begränsade ekonomikunskaper. Innan de tillträdde sina tjänster visste ingen på byrån hur mycket tid som lades på olika projekt eller hur lönsamma dessa var. Om något projekt gjorde förluster så skrevs dessa av. Numera finns det en gräns för hur stora belopp som får skrivas av. Om ett projekt överstiger den gränsen tvingas projektledaren förklara sig inför VD. Controller på Byrå B påtalar vikten av uppföljning och att sätta in åtgärder när något går snett: ”Då måste vi se vad som gått fel, om någon skall straffas.” Det nya ekonomisystemet och den ökade rapporteringen har tagits emot väl av medarbetarna på Byrå B enligt de båda.

4.2.6. Löpande uppföljning av nedlagd tid

Inom Byrå B är alla medarbetare skyldiga att varje vecka rapportera in den tid de har arbetat. Historiskt sätt har detta varit ett stort problem för Byrå B och det var först när ekonomiavdelningen hotade med att sluta betala ut lön som medarbetarna inom Byrå B gjorde något åt problemet. ”Vi produktionsledare jobbar i maraton (tidrapporteringssystem, förf. anm.) så för oss går det bra, men för AD-teamen som inte ens kommer ihåg sitt lösenord så blir det väldigt svårt.”. Även om tidrapporteringen fungerar bättre idag jämfört med ett år sedan ligger

många medarbetare fortfarande flera veckor efter med sin tidrapportering. AD-teamen fördelar ofta sin tid mellan olika projekt två till fyra veckor i efterhand. Detta medför att det registreras för mycket tid på de stora projekten och för lite på de små. Detta eftersom de små lätt glöms bort. Därför blir det också svårt att löpande beräkna projektlönsamheten och studera belägningsgraden enligt Produktionsledare på Byrå B.

Produktionsledaren på Byrå B påtalar att det hela tiden handlar om att balansera krav på kreativitet med lönsamhetskrav och hon är därför mycket försiktig med att störa AD-teamen under idéfasen. Enligt AD på Byrå B har det bara hänt en gång att han har blivit tillsagd att inte lägga mer tid på ett visst projekt. Historiskt att Byrå B haft ett starkt fokus på att vinna priser och byrån har idag flera pro-bono-kunder som de arbetar gratis för enligt Produktionsledare på Byrå B. Ekonomichef på byrå B berättar att han lägger större vikt vid belägningsgraden och sällan lönsamhetsutvärderar individer. Detta inte minst eftersom Byrå B har flera pro-bono-projekt vilket försvårar lönsamhetsutvärderingen.

4.2.7. Reklamtävlingar

Projektleddare på Byrå B berättar att kunderna väljer byrå efter den kreativa nivån vilken avspeglas i de priser som en byrå vinner. Det är även viktigt att vinna priser för att kunna attrahera de mest kompetenta medarbetarna. AD på Byrå B anser inte att han behöver avsätta tid för att komma på riktigt bra kreativa idéer eller för att göra tävlingsbidrag. Historiskt sett har Byrå B haft ett starkt fokus på att vinna priser: ”Vi vill ju kunna tävla med reklamen och vinna priser[...]Vi har haft en hel del pro-bono kunder där vi inte tagit betalt alls.” (Produktionsledare, Byrå B 2010)

4.3. Reklambyrå C

Över 100 personer arbetar på Reklambyrå C:s, hädanefter Byrå C: Stockholmskontor. Kunderna är främst stora svenska och internationella företag. Något som särskiljer Byrå C är att de arbetar med mycket långa kundrelationer, i genomsnitt sex år.

4.3.1. Projektprocessen

Projektprocessen på Byrå C liknar projektprocesserna på Byrå A och B. Den är uppdelad i två huvudfaser, en idéfas och en produktionsfas. Projektledaren är huvudansvarig för hela projektprocessen medan AD-teamet ansvarar för idéfasen och produktionsledaren är ansvarig för produktionsfasen berättar Projektledare A på Byrå C. En projektgrupp består av en AD, en produktions- och en projektledare, en planner samt en eller flera originalare.

AD på Byrå C berättar att det enbart är större projekt som delas in i en idéfas och en produktionsfas. I ett tidigt skede av projektet fastställs den kreativa briefen i vilken anges vad som skall göras, vilket mål och syfte kommunikationen skall uppnå samt projektets ekonomiska ramar. Projektledare A på Byrå C är övertygad om att kreativ reklam är mer lönsam på längre sikt, men poängterar vikten av att anpassa kommunikationen efter kundens behov och affär.

4.3.2. Projektprocessen

Enligt Projektledare A på Byrå C sker det huvudsakliga arbetet inom Byrå C i projektform. Gruppsammansättningen och företagskulturen anpassas kontinuerligt efter vilka kunder byrån arbetar med. AD på Byrå C berättar att han arbetar närmare vissa personer beroende på vilken fas projektet befinner sig. Han poängterar dock att det alltid handlar om ett lagarbete.

Byrå C har en platt organisation med lite hierarki och högt i tak. De inte har någon traditionell karriärtrappa likt många managementkonsultbyråer och samtliga medarbetare arbetar under ett eget personligt ansvar. ”Behöver man gå på Moderna Museet för att få inspiration är detta fine så länge man levererar på utsatt tid”, säger Projektledare A på Byrå C.

4.3.3. Kundkontakt

AD på Byrå C upplever att han har stor andel kundkontakt vilket gör det lättare att föra en dialog med kunden. ”Feedback tenderar och bli väldigt mycket viskleken och saker förstoras lätt. Det är helt klart att föredra att man får vara med själv.”

4.3.4. Den kreativa processen

AD på byrå C menar att han och de andra AD:arnas största drivkraft är att göra ett bra jobb snarare än att tjäna mycket pengar. Denna bild bekräftas av Projektledare A på Byrå C. ”

Drivkraften hos många är att göra ett bra jobb. Självfallet vill man tjäna pengar men det primära är drivkraften är att få skapa.”. AD på Byrå C anser dock att det finns en romantiserad bild av den kreativa processen. Den handlar enligt honom inte om en gudomlig idé som plötsligt kommer till AD:n från ovan, utan om hårt arbete. ”Ju mer man arbetar och sätter sig in i problemet desto lättare är det att få en bra idé.”.

Enligt Projektledare A på Byrå C finns det en tendens hos AD-teamen att de övararbetar vissa projekt. För att förhindra detta lägger projektledarna på ytterligare arbetsbörda på AD-teamen när projektet börjar närma sig deadline. Detta skapar en positiv stress vilken gör AD-teamen mer effektiva. ”Det är viktigt att ligga på en närande men inte en tärande belastning.”. AD på Byrå C bekräftar Projektledare A:s beskrivning och anför att viss tidspress alltid är bra eftersom den tvingar fram beslut vilka göra att han kommer vidare. Dock får tidspressen aldrig ta överhanden så att han tvingas runda av innan han är klar.

Enligt AD på Byrå C är formella strukturer och hierarki ett hinder för den kreativa processen. Han uppskattar att Byrå C har en platt organisationsstruktur. ”Det är alltid bättre att bara kunna gå till den som sitter på svaret på en fråga.”.

Både Projektledare A och AD på Byrå C anger att byrån hanterar misslyckanden på ett konstruktivt sätt. Projektprocessen präglas av ett öppet klimat och en dialog mellan AD-teamet och projektledare. Okonventionella lösningar och idéer uppskattas. De idéer som inte går att genomföra inom ramen för ett existerande projekt sparas ofta för framtida bruk.

AD på Byrå C berättar att det viktigaste för att han som AD skall lyckas i sitt arbete är tydliga förutsättningar och mål. Med detta ska förstås att projektgruppen inte bara är överens om de ekonomiska och tidsmässiga ramarna utan även om de kommunikativa målen. ”Informationen skall alltid finnas tillgänglig och den ska helst finnas där från början.”. Dock, anför han, får projektstyrning aldrig bli för rigid. ”Jag tror inte på idén att projektledaren ska gå in till kreatören och säga att han eller hon har x antal timmar på sig till en viss idé.”. Projektledare B på Byrå C berättar att AD-teamet inte tillåts arbeta med endast en kund och heller inte för lång tid med varje kund. Detta för att Byrå C hela tiden skall kunna leverera nya och kreativa idéer.

4.3.5. Budgetering

När kunden och projektledaren har kommit överens om ett uppdrag fastställer projektledaren en budget i samråd med de övriga medarbetarna i projektgruppen. Budgetramar, syfte och mål med kommunikationen och övrig projektinformation sammanställs därefter i en kreativ brief vilken delas ut inom projektgruppen, berättar Projektledare A på Byrå C.

Projektledare B på Byrå C berättar att de internt har utarbetat ett system för att kommunicera storleken på ett projekt. Beroende på vilken byråintäkt det genererar kan ett projekt klassificeras som small, medium eller large. Därigenom vet alla inom projektgruppen hur de bör prioritera mellan olika projekt och hur mycket tid varje medarbetare förväntas lägga ner.

Projektledare B och AD på Byrå C är eniga om att det är mycket svårt att uppskatta hur lång tid den kreativa processen kommer att ta. Projektledaren stämmer alltid av beräknad tidsåtgång med AD-teamet vid budgetering. Förmågan att uppskatta hur lång tid den kreativa processen kommer att ta är en fråga om erfarenhet enligt Projektledare B på Byrå C. För att reducera den osäkerhet som är förknippad med den kreativa processen har Byrå C infört ett system där AD-teamet får en exakt tidsbudget för varje projekt. Dessutom förväntas alla AD:s tidrapportera löpande. Projektledare B på Byrå C berättar att införandet av löpande tidrapportering och budgetering på timbasis för AD-teamen har tagits emot väl av dessa. AD på Byrå C anför dock att han inte har så bra förståelse för hur de olika projekten ligger till rent ekonomiskt och han tycker att tidrapporteringen är ett gissel. Han skulle uppskatta tydligare riktlinjer för vad som skall prioriteras och vilken ambitionsnivå det skall vara på ett projekt.

Dock poängterar AD på Byrå C att det finns en risk med att ha ett allt för strukturerat system. Det finns en risk att ett AD-team tvingas avsluta ett projekt innan de är klara, med ett försämrat resultat som följd. Han jämför med den nuvarande situationen då han arbetar med ett projekt till dess att han känner sig nöjd med resultatet. Även projektledare B anser att en AD aldrig får hamna i ett läge där denne känner att det är bättre att inte göra det lilla extra bara för att det ligger utanför den fastslagna budgeten. AD på Byrå C anser på det stora hela att det hade varit bättre med ett alternativt system istället för att fakturera för nedlagd tid. ”Det är konstigt att

fakturera idéer efter hur lång tid de tar, hade det inte varit bättre om man hade kunnat fakturera efter hur pass bra de är? Ska man inte istället titta på hur användbara de är för kunden?”.

4.3.6. Projektuppföljning

De respektive projektgrupperna samlas en gång i veckan och stämmer av hur projektet fortskrider såväl ekonomisk som kreativt. Internt är det CD:n som ansvarar för att den kreativa nivån är tillräckligt hög. Däremot är det projektledarens ansvar att föra en dialog med kunden om han upptäcker att den kommunikation som efterfrågas av kunden inte lever upp till Byrå C:s krav på kreativ höjd. Huvudsyftet med mötet är att få projektdeltagarna att arbeta mot samma mål och den ekonomiska situationen i projektet berörs mycket kortfattat, berättar Projektledare B på Byrå C. AD på Byrå C upplever att den löpande uppföljningen fungerar väl och betonar vikten av en samstämmig bild inom projektgruppen när en idé presenteras för kund. Projektledare B på Byrå C beskriver att de från byråns håll inte är rädda för att ta en strid för en idé de tror på.

Efter att ett projekt avslutats följer projektledaren upp såväl det ekonomiska utfallet som hur effektiv den levererade produkten eller tjänsten varit för kunden. Uppföljningen av det ekonomiska resultatet sker främst genom att utfallet jämförs med budget samt med hjälp av olika lönsamhetsmått. Dessutom analyseras hur väl projektprocessen fungerat. Projektledare A på Byrå C berättar att hon alltid ger kreatörerna feedback på resultatet. Varje projektledare har sina egna uppföljningsverktyg och metoder.

Projektledare A berättar att konsekvent uppföljningen är en av de viktigaste faktorerna för att en projektgrupp skall vidareutvecklas. Inom Byrå C har därför ansträngningar gjorts för att vidareutveckla projektmetodiken för att bli byrån skall bli mer öppen och effektiv. AD på Byrå C berättar att han kontinuerligt försöker stämma av sitt arbete med projektledaren.

AD på Byrå C berättar att han inte har en god förståelse för hur ett projekt följs upp. Enligt honom skiljer sig uppföljningsarbetet mycket åt från kund till kund och AD-teamen får sällan ta del av hur väl en kampanj har fallit ut för kunds räkning. ”Denna information sipprar inte ner genom organisationen”. Undantaget är digitala kampanjer för vilka även AD-teamen får ta del av utvärderingen. Anledningen är att uppföljningsdata är mer lättillgänglig i form av exempelvis besöksstatistik.

4.3.7. Löpande uppföljning av nedlagd tid

Ekonomichefen på Byrå C menar att den löpande tidrapporteringen är det viktigaste styrmedlet för AD-teamen. ”Det viktigaste är att få dem och förstå hur mycket tid de får lägga ner på olika projekt och vad som är lönsamt och vad som är olönsamt.” AD på Byrå C berättar att han inte är särskilt pedantisk i sin tidrapportering utan att det blir: ”ett givande och ett tagande”. Projektledare B på Byrå C berättar att de har tydliga uppsatta intäktsmål för varje kund. Om han märker att ett projekt börjar överskrida budget bromsar han projektet och samlar för en intern diskussion om vad som kan göras och vilka lärdomar som kan dras från det inträffade. Han poängterar dock att det inte är projektledarens roll att censurera kreatörerna utan att det kan vara bra att visa kunden en bredd från Byrå C:s sida. Enligt Projektledare A på Byrå C tummar dock byrån ibland på projektlönsamheten för att ge utrymme åt kreativitet och skaparglädje. Samtidigt poängterar hon att. ”Kreativa lösningar har inget egenvärde, utan det är först när de tillför något till kunden som de är intressanta.”.

4.3.8. Reklamtävlingar

Projektledare B på Byrå C berättar att tävlingar är en tydlig indikation på hur väl en kampanj lyckats skapa lönsamhet för kunden. Dessutom är tävlingarna ett sätt att marknadsföra byrån och visa på en hög kreativ nivå såväl mot kunder som mot potentiella anställda. Ibland väljer Byrå C därför att subventionera projektet om kunderna inte själva har råd att genomföra en kreativ idé med stor potential.

5. Analys

Teorin återkopplas i detta avsnitt till den empiriska studien. Med utgångspunkt i Ouchis (1977) modell analyserar vi hur de tre reklambyråerna går till väga för att skapa goda förutsättningar för kreativitet och samtidigt behålla kontroll och styrning.

Analysen är indelad i två avsnitt. I det första avsnittet går den första variabeln i Ouchis (1977) modell igenom. Det resoneras även huruvida tillgången på resultatmått är hög eller låg. På motsvarande sätt redovisas i det andra avsnittet om förståelsen för transformationsprocessen är fullständig eller ofullständig. Om förståelsen är hög eller låg beror på förmågan att skapa förutsättningar för kreativa processer.

5.1. Förståelse för transformationsprocessen

Förståelsen för idéfasen är så som vi definierat den avhängig förmågan att skapa rätt förutsättningar för kreativitet. I det följande avsnittet analyseras om de tre studerade organisationerna har lyckats skapa rätt förutsättningar eller ej.

5.1.1. Förutsättningar på individnivå

Det finns en god förståelse hos projekt- och produktionsledare samt VD på de tre byråerna för att AD-teamen motiveras av intressanta arbetsuppgifter snarare än monetära belöningar och ekonomiska krav. Så upplever till exempel upplever AD:arna på Byrå A och C att det är lätt att få gehör för kreativa idéer. Byrå B har traditionellt mer fokuserat på att vinna kreativitetspriser och delta i reklamtävlingar snarare än på lönsamhet. Alla tre byråer är villiga att tumma på lönsamheten för att kunna genomföra uppdrag som bedöms ha stor kreativ potential. Enligt vår teoribas borde detta sammantaget främja kreativiteten.

5.1.2. Förutsättningar på gruppnivå

Överlag ges AD-teamen en hög grad av frihet. De tillåts arbeta var, när och hur de vill, så länge de levererar på deadline. Detta är typiskt för resultatkontroll. Fokus är inriktat på slutresultatet snarare än på transformationsprocessen. Av våra intervjuer kan vi även dra slutsatsen att projektgruppsmedlemmarna värdesätter varandras kompetens. Detta gäller framförallt på Byrå A

och C. På byrå B verkar det som att projektteamen har något sämre sammanhållning vilket skulle kunna skada den kreativa processen.

Enligt teorin gynnas den kreativa processen av diversifierade team vilket Byrå A anammat. Genom arbetssättet, Big Bang, öppnas projektgruppen upp för influenser utifrån och en maximal diversifiering erhålles. På Byrå B berättar AD att det ofta tillkommer nya projektgrupper och att det görs omtag under idéfasen. Det skulle kunna tolkas antingen som att kunderna sällan är nöjda med vad AD-teamet levererar vilket förstås i så fall är negativt. Alternativt skulle det kunna tolkas som att projektgruppen förändras över tid vilket snarare kan ses som något positivt.

Vår teoribas indikerar att de anställda bör ges tydliga mål och rätt information för arbetet. Å andra sidan risker alltför mycket ekonomisk information att hämma kreativiteten. På Byrå B anser AD att han aldrig bör begränsa sig under idéfasen. Produktionsledaren på Byrå B är därför också mycket försiktig med att kommunicera vilka tidsmässiga och ekonomiska ramar som gäller. Samtidigt anser AD på Byrå B att det är stressande att inte veta hur han skall prioritera och vad som gäller. Inom Byrå A är det tydligt för alla medlemmar av projektgruppen vilka ekonomiska förutsättningar som gäller för ett visst projekt. Byrå C är den av de tre byråerna som kommunicerar mest ekonomisk information till AD-teamen. Trots det säger AD på Byrå C att han skulle uppskatta tydligare riktlinjer. Det verkar sålunda som att det finns en diskrepans mellan vilken ekonomisk information kreatörerna efterfrågar och den som projektledningen kommunicerar, framförallt på Byrå B. Detta kan vara en potentiell hämsko för den kreativa processen. Mot detta kan ställas den del av teorin som säger att standardiserade arbetssätt inte gynnar kreativiteten. På Byrå C har man sedan tidigare standardiserade arbetsprocesser. Eventuellt skulle detta kunna hämma kreativiteten.

Projektledningen på Byrå A och B är mycket försiktiga med att störa AD-teamen under idéfasen. Enligt vår teoribas krävs att de anställda får arbeta ostört om tidspressen är hög. En möjlighet är att AD-teamen är utsatta för hög tidspress eftersom den kreativa processen inte går att planera.

Om de skall kunna prestera kreativt krävs därför att projekt- och produktionsledare lämnar dem ifred. På Byrå C däremot räds inte projektledarna att avbryta AD-teamen om dessa exempelvis

överskrider budgeten. Kanske arbetar AD-teamen på Byrå C inte under lika hög tidspress som sina kollegor på Byrå A och C? Detta kanske för med sig att de inte är lika känsliga för yttre störningar varför projektledarna på Byrå vågar avbryta dem i deras arbete.

På Byrå B hindras AD-teamen från att prata med kunderna. Däremot skiljer sig Byrå B från de två övriga byråerna. Enligt vår teoribas riskerar man därmed att AD-teamen producerar idéer som kunderna inte efterfrågar. En bild som bekräftas av AD på Byrå B.

5.1.3. Förutsättningar på organisationsnivå

Det verkar som att det finns en tillit till de anställdas förmåga på de tre byråerna. Så används till exempel inte tidrapporteringen till att lönsamhetsutvärdera individer. På Byrå C uppger Projektledare B att det inte är hans roll att censurera AD-teamet gentemot kunden. Vidare hävdar Projektledare på Byrå B och C att kreativ reklam är mer lönsam än reklam som inte är kreativ. Byrå C kräver dessutom att den reklam som produceras alltid måste hålla en viss kreativ höjd, oavsett vad kunden efterfrågar eller tycker. Detta kan ses som ett indirekt stöd för AD-teamens arbete. Enligt vår teoribas gynnas den kreativa processen om kreativiteten är förankrad hos ledningsgruppen.

Samtidigt ställs höga krav på AD-teamen att de skall prestera kreativt. VD på Byrå A har till exempel sagt upp AD:s som inte hållit en tillräckligt hög kreativ nivå. AD på Byrå B anger att han hellre arbetar en helg än släpper ifrån sig ett arbete som inte är tillräckligt bra. Byrå C verkar istället ha ett välfungerande system för att hantera misslyckanden. Det är visserligen positivt att Byrå A och B ställer krav på AD-teamen för att balansera det stöd som också ges. Enligt vår teoribas är det dock även nödvändigt med en tillåtande atmosfär såsom på Byrå C.

Det är även viktigt att de byråerna underlättar för de anställda. På Byrå A stämmer produktionsledarna av med AD-teamen att de har den information de behöver. Enligt teorin frigörs därmed tid som AD-teamen kan använda till kreativt skapande. På Byrå B sker inte någon löpande avstämning på motsvarande sätt. AD:arna på Byrå A och C anser att samtliga roller i projektgruppen är lika viktiga för dem. Deras kollega på Byrå B anger däremot att

produktionsledarna är de som är honom till störst hjälp under ett projekt. Eventuellt skulle detta kunna ses som ett uttryck för en alltför tidskrävande administration på Byrå B.

5.2. Tillgång till resultatmått

Förmågan att förstå resultatmått kan anses vara hög om en organisation har tillgång till och använder olika typer av mått på resultatet, budgeterar och följer upp budgeten löpande, involverar de anställda i utformningen av budgeten och ekonomistyrningssystemet och använder aggregerad information. Dessutom bör informationsinsamlingen vara bred om transformationsprocessen ger upphov till en hög grad av osäkerhet. Närvaron av interna standarder och krävande kunder gör det enklare att använda resultatkontroll.

5.2.1. Drivkrafter och attityder till kreativitet

För att kunna analysera om tillgången till resultatmått är hög eller låg är det viktigt att förstå den företagskultur som råder på de tre byråerna. Samtliga tre byråer prioriterar, om än i varierande grad, kreativt resultat framför lönsamhet. AD-teamens förväntas arbeta tills de skapat en tillräckligt bra idé utan hänsyn till tidsåtgången. Logiken är att AD-teamen har fast månadslön och att det därför inte spelar någon roll hur många timmar de arbetar med ett projekt. Från arbetsgivarens perspektiv ökar visserligen inte lönekostnaderna för att de anställda arbetar över budget, däremot sjunker projektlönsamheten.

Synen på kreativitet skiljer sig dock något åt mellan byråerna. Byrå B försöker i största möjliga mån skärma av AD-teamen från såväl kunder som ekonomisk information, allt för inte störa dem i den kreativa processen. Byrå B antar ett något mer moderat förhållningssätt. På Byrå C utsätts AD-teamen för hårdare ekonomisk styrning och uppföljning.

5.2.2. Resultatmått

Samtliga byråer budgeterar, följer upp budgeten och tillämpar någon form av mått på det kreativa resultatet. Utöver dessa resultatmått mäter även Byrå A även kundnöjdhet och hur effektiv kommunikationen varit för kunden. Byrå B mäter kundnöjdheten och Byrå C utvärderar systematiskt hur väl projektprocessen har fungerat. Enligt teorin är tillgången till resultatmått en förutsättning för att resultatkontroll skall kunna tillämpas.

Dessutom delar alla tre byråerna i och fäster stor vikt vid reklamtävlingar, vilka kan ses som en standard för den kreativa nivån. Den kreativa processen fortlöper på framförallt Byrå A och C i nära samråd med kunderna på samtliga tre byråer. Byråerna och deras kunder ger växelvis förslag och feedback på det pågående arbetet. På Byrå B råder dessutom en mycket ifrågasättande och krävande miljö inom projektgruppen. Krävande kunder och interna standarder bidrar till att minska behovet av resultatmått när resultatkontroll skall tillämpas.

5.2.3. Budgetering och planering

Inom Byrå A och C fastställs budgeten på ett liknande sätt. Samtliga medlemmar i projektgruppen deltar i budgeteringsprocessen, med kundens ekonomiska och tidsmässiga ramar som utgångspunkt. Båda dessa byråer prioriterar särskilt att hela projektgruppen är delaktig i och förstår budgeteringsprocessen. Dessutom prioriteras att de uppsatta målen upplevs som rimliga. Således skapas en grundläggande förståelse för resultatmåttan inom båda dessa byråer. Enligt teorin är detta en förutsättning för att medarbetarna skall prestera tillfredställande.

Produktions- och projektledaren på Byrå B fastställer projektbudgeten utan att förankra denna hos de övriga projektmedlemmarna och utan att involvera dem i budgeteringsprocessen. Risken blir därmed att inte minst AD-teamen presterar sämre.

5.2.4. Osäkerhet i budgeteringsprocessen

Ett återkommande problem på de tre byråerna är svårigheten att uppskatta tidsåtgången för den kreativa processen, vilket försvårar budgeteringen. Dessutom finns en rädsla från projekt- och produktionsledare samt VD att alltför tydliga budgetramar begränsar AD-teamen i deras arbete. Flera AD:ar bekräftar att budgetering ner på timbasis kan hämma dem i deras kreativitet, men påtalar samtidigt att tydliga ramar är en förutsättning för att de skall prestera kreativt.

Byrå A och C har valt ett system där kreatörerna får relativt detaljerade budgetramar. Enligt vår teoribas borde detta bidra positivt till AD-teamens prestation. Byrå B däremot ger inte AD-teamen tydliga ramar. Vi anser att detta försämrar deras förståelse för projektmålen och även göra det svårare för dem att planera. Enligt teoribasen kan detta påverka deras förmåga att prestera negativt. Problemet med tidsuppskattning har byråerna löst genom att bygga in buffertar

i projektbudgeten. Dessutom förväntas AD-teamen arbeta utanför budget vilket i förlängningen slår mot projektlönsamheten.

5.2.5. Uppföljning och informationsspridning

På Byrå A och C stäms projekten löpande av med hela projektgruppen. Enligt vår teoribas förbättras resultatet om alla i projekten känner till dess status. Dessutom följs projekten upp med flera olika typer av resultatmått såväl löpande som efter deras slut. Detta ger projektledaren ett brett informationsunderlag vilket underlättar beslutsfattandet. Dock misslyckas Byrå C med att förmedla uppföljningen av projektet efter dess slut till AD-teamen. Byrå A har antagit ett annorlunda förhållningssätt och involverar inte AD-teamen i budgetuppföljningen. Därmed riskerar AD-teamen att få sämre förståelse för projektmålen enligt teoribasen.

AD-teamen förväntas tidsrapportera löpande på samtliga tre byråer. På byrå B sker dock tidrapporteringen ofta flera veckor i efterhand. Det går att se en koppling mellan att ekonomifunktionen haft en svag ställning internt, bristande ekonomikunskaper hos ledande befattningshavare och den bristande tidrapporteringen. Enligt vår teoretiska bas krävs en kraftfull insats från ledningshåll för att bryta denna typ av vanor. Motsatt förhållande råder på Byrå C där man anser att om tidrapporteringen inte fungerar blir det svårt att löpande utvärdera projektlönsamheten. Dessutom går det inte att utvärdera beläggningsgraden vilket riskerar att drabba individer med en alltför hög beläggning.

Projekt-, produktionsledare och VD:ar på framförallt byrå A och C är mycket försiktiga med att ingripa eller störa AD-teamen under idéfasen, oavsett om denna drar över budgeten eller inte. Detta eftersom de är rädda för att AD-teamen skall låsa sig och inte komma på några bra idéer. Dock finns en tydlig skillnad mellan byråerna. På Byrå B försöker projektledaren undanhålla AD-teamen så mycket ekonomisk information som möjligt. Produktionsledaren bromsar aldrig ett projekt oavsett om det gått över budget. På Byrå C är fallet det motsatta. Om ett projekt går över budget drar projektledningen i bromsen och gör en utvärdering. Enligt vår teoribas får AD-teamen hög utväxling av delta i utvärderingsprocessen eftersom de har kvalificerade arbetsuppgifter.

På byrå B och C betonar AD:arna vikten av kundkontakt. Detta kan ställas mot Projektledare på Byrå B som försöker minimera AD-teamens kundkontakt. Han anser att kunderna stör dem i deras kreativa process. På Byrå A försöker istället produktionsledaren begränsa AD-teamens kundkontakt. Anledningen är att han inte vill att teamen skall lova saker som de inte tar betalt för. Enligt teorin är krävande kunder ett viktigt komplement till resultatkontrollen. Men om AD-teamen inte tillåts träffa kunderna får de heller aldrig möjlighet att ta del av deras krav.

5.3. Sammanfattning av analysen

5.3.1. Förståelse för transformationsprocessen

Av Ouchis (1977) ursprungliga modell framgår att reklambyråer inte har en fullständig förståelse för transformationsprocessen. Detta eftersom de inte kan kontrollera till exempel arbetets kvalitet genom att övervaka hur de anställda arbetar. Vi kan bekräfta Ouchis (1977) fynd, förståelsen för transformationsprocessen är låg och samtliga tre byråer tillämpar resultatkontroll. Däremot kan vi konstatera att de studerade reklambyråerna lyckas relativt väl med att skapa rätt förutsättningar för kreativitet. De anställda på samtliga byråer erbjuds till exempel intressanta arbetsuppgifter, stöd från ledningsgruppen, de tillåts arbeta ostört, projektgrupperna är diversifierade och så vidare. På en punkt misslyckas dock alla tre byråer. Ingen av byråerna ger AD-teamen tillräckligt tydliga ramar och mål för deras arbete. Detta skapar i sin tur onödig stress och riskerar att begränsa den kreativa processen. Vi konstaterar att Byrå B, som har haft störst fokus på kreativitet av de tre studerade byråerna, också är sämst på att skapa rätt förutsättningar.

5.3.2. Tillgång till resultatmätt

Vi bedömer att Byrå A och C har hög tillgång till resultatmätt. Samtliga projektdeltagare deltar i och får ta del av budgeteringsprocessen och den löpande uppföljningen. Projektledarna inom båda dessa byråer har tillgång till en bred informationsbas och byråerna använder en rad olika resultatmätt. Sammantaget borgar detta för en god förståelse för projektmålen och de olika resultatmåten. Det som drar ner den totala förståelsen för resultatmåten är den osäkerhet som är förknippad med tiduppskattning för den kreativa processen. Rädslan att störa AD-teamen under idéfasen är även den negativ ur kontrollsynpunkt. Vi funnit att de tre byråerna utvecklat egna sätt

att överbrygga denna osäkerhet. Erfarna AD-team och produktionsledare tycks vara en effektiv lösning eftersom de lärt sig hur lång tid olika moment tar.

Inom Byrå B undanhåller produktions- och projektledarna en stor mängd information från AD-teamen som inte heller tillåts träffa kunder. Detta leder till att AD-teamen får en försämrad förståelse för resultatmåttan och hur dessa tillämpas. Dessutom har projektledarna på Byrå B tillgång till en relativt sett smalare informationsbas och därmed sämre beslutsunderlag.

6. Slutsats och förslag till fortsatt forskning

I detta kapitel besvaras frågeställning och analysens slutsatser presenteras. Slutsatserna följs upp med några förslag på vidare forskning inom området.

6.1. Slutdiskussion

Hur kan företag skapa goda förutsättningar för kreativitet och samtidigt behålla kontroll och styrning? I denna fallstudie har vi försökt att besvara denna fråga genom att studera tre reklambyråer med hjälp av teori om resultatkontroll, ekonomistyrning och om förutsättningar för kreativitet i organisationer.

Enligt Ouchis (1977) definition har de tre reklambyråerna en låg förståelse för transformationsprocessen. Däremot kan vi konstatera att framförallt Byrå A och C lyckats relativt väl med att skapa goda förutsättningar för den kreativa processen. Jämfört med Byrå A och C har Byrå B lyckats något sämre. Vi konstaterar även att samtliga tre byråer har en relativt hög tillgång till resultatmätt. Byrå C utmärker sig som den byrå med det mest kompletta och bäst tillämpade kontrollsystemet. Samtliga tre byråer prioriterar dock att skapa goda förutsättningar för kreativitet framför kontroll och styrning.

Det uppstår en tydlig brytpunkt mellan kraven på kontroll och styrning och försöken att skapa goda förutsättningar för kreativa processer. Det som gynnar ekonomistyrningen gynnar inte alltid den kreativa processen och vice versa. Det kanske tydligaste exemplet är behovet av budgetering kontra oförmågan att uppskatta tidsåtgången för idéfasen. Ytterligare ett tydligt exempel är rädslan för att alltför tydliga ekonomiska riktlinjer och ramar skall hämma AD-teamen i deras arbete. Det tycks även finnas en rädsla från framförallt projekt- och produktionsledare för att störa AD-teamen under pågående arbete. De tre byråerna har valt något olika metoder för att hantera denna osäkerhet.

Gemensamt för de tre byråerna är att produktionsledarna bygger in buffertar i sina projektbudgetar. Dessutom förväntas de anställda arbeta utanför budget och byråerna tolererar att vissa projekt går med förlust. Detta kan ses som ett sätt att hantera det faktum att det inte går att

förutsäga tidsåtgången för den kreativa processen. På Byrå C har man dessutom ett välutvecklat ekonomistyrningssystem. AD-teamen involveras i budgeteringsprocessen och uppföljningen. Det sker en löpande avstämning inom projektgruppen och arbetet följer en strukturerad process med tydliga ramar. Byrå B däremot har valt att skärma av AD-teamen från ekonomistyrningen vilket inte till fullo uppskattas av dessa. Byrå A tillämpar ett ekonomistyrningssystem som är mindre strikt än det på Byrå C samtidigt som man ger AD-teamen mer information än vad Byrå B gör.

Det är vår bedömning att det finns en överdriven respekt för den kreativa processen bland projekt- och produktionsledare. AD-teamen påstår också att den kreativa processen handlar om hårt arbete snarare än kreativa infall. Dessutom efterfrågar AD-team på samtliga byråer tydligare riktlinjer och ramar för sitt arbete. Projekt- och produktionsledarna är överlag försiktiga med att avbryta eller störa AD-teamen under idéfasen. Dock finns det inget starkt teoretiskt stöd för ett sådant förfarande. Utifrån teorin kan vi istället konstatera att det bara är under hög tidspress som AD-teamen bör lämnas helt ostörda. Kanske kan bättre planering, tydligare ramar och därmed mindre stress på lösa detta problem.

6.2. Förslag på vidare forskning

Kreativa processer och hur dessa skall integreras på företag är fortfarande ett outforskat område. Det vore intressant att komplettera denna studie med en bredare kvalitativ studie av ekonomistyrningssystemet på olika reklambyråer. Framförallt vore det av intresse att närmare utreda slutsatsen i denna studie om att många byråer är överdrivet försiktiga i sin styrning och uppföljning av den kreativa processen. Därtill skulle det även vara intressant att närmare utreda, kvalitativt eller kvantitativt, de kreativa resultatmått som många reklambyråer använder. Inom reklambranschen hänvisas ofta till The Gunn Report som är en årlig rapport över de mest framgångsrika och belönade reklamkampanjerna. En framtida studie skulle kunna utreda om det finns någon koppling mellan en hög kreativ nivå och ekonomisk lönsamhet.

7. Referenser

7.1. Muntliga källor

Byrå A, VD. Muntlig delgivning 15 mars 2010

Byrå A, Art Director. Muntlig delgivning 25 mars 2010

Byrå A, Produktionsledare. Muntlig delgivning 10 mars 2010

Byrå B, CFO. Muntlig delgivning 16 januari 2010

Byrå B, Controller. Muntlig delgivning 15 januari 2010

Byrå B, Projektledare. Muntlig delgivning 3 februari 2010

Byrå B, Art Director. Muntlig delgivning 1 mars 2010

Byrå B, Produktionsledare. Muntlig delgivning 20 januari 2010

Byrå C, CFO. Muntlig delgivning 15 februari 2010

Byrå C, Art Director. Muntlig delgivning 5 mars 2010

Byrå C, Projektledare. Muntlig delgivning 22 mars 2010

Byrå C, Projektledare. Muntlig delgivning 26 mars 2010

2.1. Litteratur och andra skriftliga källor

Amabile T., 1997, Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40, s. 39 – 58

Amabile T., Conti R., Coon H., Lazenby J. & Herron M., 1996, Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39, s. 1154 – 1184

Amabile T. & Khair M., 2008, Creativity and the role of the leader, *Harvard Business Review*, 86, s. 100 – 109

- Amabile T., Hadley C. & Steven K., 2002, Creativity under the gun, *Harvard Business Review*, 80, s. 52 – 61
- Amabile T., 1998, How to kill creativity, *Harvard Business Review*, 76, s. 76 – 87
- Anthony R. & Govindarajan V., 2007, *Management Control System*, Boston, McGraw Hill
- Choe J-M., 1998, The effects of user participation on the design of accounting information systems, *Information & Management*, 34, s. 185 – 198
- Dahlgren L., 1996, *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Kap. 3. Red: Svensson P-G. & Starrin B., Lund, Studentlitteratur
- Florida R. & Goodnight J., 2005, Managing for creativity, *Harvard Business Review*, 83, s. 124 – 131
- Hargadon A. & Bechky B. 2006, When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work, *Organization Science*, 17, s. 484 – 500
- Holme I. & Solvang B. 1997, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur
- Hopwood A. 1976, *Accounting and Human Behaviour*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- Kachelmeier S., Reichert B. & Williamson M., 2008, Measuring and motivating quantity, creativity or both, *Journal of Accounting Research*, 46, s. 341 – 373
- Lokman M., 1989, The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: a researcher note, *Accounting, Organizations and Society*, 14, s. 347 – 357
- Lokman M., Chenhall R., 1994, The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness, *Accounting, Organizations and Society*, 19, s. 1 – 13

- Martins E. & Terblance F., 2003, Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6, s. 64 – 74
- Merriam S., 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund, Studentlitteratur
- Milani K., 1975, The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study, *Accounting review*, 50, s. 274 – 284
- Ouchi W., 1977, The relationship between organizational structure and organizational control, *Administrative Science Quarterly*, 22, s. 95 – 113
- Samuelson L., 1999, *Några vetenskapsteoretiska aspekter på forskning om ekonomistyrning*, SSE/EFI Working paper series in business administration, Nr. 1999:5, s. 1 – 13
- Slack N., Chambers S., Johnston R. & Betts A., 2006, *Operations and process management principles and practice for strategic impact*, Harlow, Pearson Education Limited
- Starrin B. & Renck B., 1996, *Kvalitativa studier I teori och praktik*, Kap. 2, Red: Svensson P-G., & Starrin B., Lund, Studentlitteratur
- Sternberg R., 1999, *Handbook of creativity*, Cambridge, Cambridge University Press
- Woodman R., Sawyer J. & Griffin R., 1993, Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management. The academy of Management review*, 18, s. 293 – 321

2.2. Elektroniska källor

- Dagens Nyheter, *Kreativiteten får inte plats på jobbet*, publicerad 25 augusti 2007 avläst 18 maj 2010, <http://www.dn.se/insidan/kreativiteten-far-inte-plats-pa-jobbet-1.683528>