



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Kandidatuppsats
FEKK01
Företagsekonomiska institutionen, Lund
VT10

Motivationsstyrning

- En studie av ekonomistyrning i ett kreativt företag

Författare

Susanna Holm
Niklas Lindén
Anna Ronander
Oscar Smith

Handledare

Johan Dergård
Mikael Hellström

Förord

Denna uppsats skrevs vårterminen 2010 vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. Det har varit en spännande process och en utmaning där vi lärt oss mycket nytt om ett ämne vi tidigare inte hade någon insikt i.

Under april månad hade vi möjligheten att intervjua och besöka personalen på vårt fallföretag, reklambyrån Lowe Brindfors. Vi vill därför rikta ett stort tack till Lowe Brindfors för sin gästvänlighet. Speciellt vill vi tacka Er som tog er tid att ställa upp på intervjuer. Utan er hade denna uppsats inte varit möjlig!

Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare Johan Dergård och Mikael Hellström för den vägledningen de gav oss under utformningen av vår studie. Genom goda råd och bra diskussioner har Ni hjälpt och inspirerat oss att förbättra innehållet i vår uppsats.

Anna Ronander

Niklas Lindén

Oscar Smith

Susanna Holm

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Motivationsstyrning – en studie av ekonomistyrning i ett kreativt företag
Seminariedatum:	040610
Kurs:	FEKK01 Examensarbete, 15 poäng
Författare:	Susanna Holm, Niklas Lindén, Oscar Smith, Anna Ronander
Handledare:	Johan Dergård, Mikael Hellström
Fem nyckelord:	Kreativitet, Motivation, Ekonomistyrning, Reklambranschen, Creativity Management
Syfte:	Syftet med vår uppsats är att beskriva och analysera hur ekonomistyrning används för att styra och motivera kreativa individer.
Metod:	Vi har genomfört en fallstudie utifrån en kvalitativ ansats. Fallstudien har baserats på semistrukturerade intervjuer med anställda på olika nivåer i en reklambyrå.
Teoretiska Perspektiv:	Vi har använt oss av teorier om kreativitet, inre och yttre motivation, teorier om styrning av kreativitet av T.M Amabile och C. Bilton, samt ekonomistyrningsteorier utifrån Merchant och Van der Stede.
Empiri:	Empirin bygger på intervjuer med ledning, projektledare, produktionsledare, och kreatörer på reklambyrån Lowe Brindfors. Med utgångspunkt i intervjuerna sammanfattades respondenternas syn på kreativitet, motivation och ekonomistyrning, vilket utgör den empiri som ligger till grund för vår analys.
Slutsats:	Vi har i vår studie kommit fram till att teorier om styrning av kreativitet och ekonomistyrningsteorier kan kombineras till något vi valt kalla motivationsstyrning som bör användas i avseende att styra kreativa människor. Vi har även påvisat att fokus bör ligga på den inre motivationen då denna är grundläggande för kreativt arbete, vilket bekräftar samtliga teorier om styrning av kreativitet.

Abstract

Title:	Motivational control – a study on management control systems in a creative company.
Seminar date:	040610
Course:	FEKK01, Bachelor thesis, Business administration, 15 credits
Authors:	Susanna Holm, Niklas Lindén, Oscar Smith, Anna Ronander
Advisors:	Johan Dergård, Mikael Hellström
Key Words:	Creativity, Motivation, Management control, Advertising industry, Creativity management
Purpose:	To describe and analyse how management control systems are used to control and motivate creative individuals.
Methodology:	We conducted a case study based on a qualitative approach. The case study has been based on semi-structured interviews with employees at various levels in an advertising agency.
Theoretical perspectives:	We have used theories within creativity, intrinsic and extrinsic motivation, creativity management theories by T.M Amabile and C.Bilton, and management control theories by Merchant and Van der Stede.
Empirical foundations:	Empirical data is based on interviews with management, project managers, production managers, and creators of the advertising agency Lowe Brindfors. On the basis of the interviews, the respondents' views on creativity, motivation and management control were summarized, which is the empirical foundation for our analysis.
Conclusion:	We have concluded in our study that the creativity management theories and management control theories can be combined into what we have chosen to call motivational control. We have also demonstrated that the focus should be on the intrinsic motivation, which is essential for creative work, confirming the creativity management theories.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Problemdiskussion	7
1.2 Syfte.....	9
1.3 Disposition	10
2. Metod.....	11
2.1 Studiens ansats.....	11
2.1.1 Val av bransch och fallföretag.....	11
2.1.2 Metodval.....	12
2.3 Datainsamling.....	13
2.3.1 Den semistrukturerade intervjun.....	13
2.3.2 Intervjuguide.....	14
2.3.3 Intervjuobjekt	15
2.3.4 Analysprocess.....	15
2.4 Kritik av metodval	16
3. Teori	18
3.1 Kreatörer.....	18
3.2 Individuell kreativitet.....	19
3.2.1 Expertis & Kreativ Förmåga.....	19
3.2.2 Motivation för arbetsuppgiften.....	19
3.3 Styrning av kreativitet	21
3.3.1 Organisatorisk Motivation	23
3.3.2 Ledarskapsstil.....	23
3.3.3 Resurser	24
3.4 Ekonomistyrning.....	25
3.4.1 Resultatstyrning.....	27
3.4.2 Handlingsstyrning.....	28
3.4.3 Socialstyrning	29
3.5 Vår teoretiska referensram.....	31
4. Lowe Brindfors.....	33
4.1 Reklambranschen & Lowe Brindfors.....	33
4.1.1 Lowe Brindfors Företagskultur.....	34
4.1.2 Lowe Brindfors syn på Kreativitet.....	34
4.2 Ledningens syn på Ekonomistyrning	35
4.2.1 Finansiella mål.....	35
4.2.2 Traffic-Systemet.....	35
4.2.3 Belöningsystem.....	36
4.3 Ledare & Kreatörers syn på effekterna av Ekonomistyrning	37
4.3.1 Ledare & Kreatörers syn på Mål.....	37
4.3.2 Ledares syn på Budgetering	37
4.3.3 Ledares syn på den Kreativa Briefen	38
4.3.4 Kreatörers syn på den Kreativ Briefen.....	39
4.3.5 Ledares syn på Tidspress.....	39
4.3.6 Kreatörers syn på Tidspress	39
4.3.7 Ledarnas syn på Motivation	40

4.3.8 Kreatörers syn på Motivation	41
5. Analys.....	43
5.1 Resultatstyrning	43
5.2 Handlingsstyrning.....	46
5.3 Socialstyrning	48
5.4 Motivationsstyrning.....	50
5.4.1 Informatoriska Belöningar	50
5.4.2 Möjliggörande Belöningar	51
5.4.3 Kontrollerande Belöningar	52
5.4.4 Tajming av Motivation.....	53
5.5 Inre Motivation - Kreatörer	54
6. Resultatdiskussion	57
6.1 Resultat.....	57
6.2 Slutsatser	60
6.3 Begränsningar & Förslag till Vidare Forskning.....	61
Källförteckning	63
Tryckta Källor.....	63
Elektroniska Källor	64
Appendix 1 - Intervjuguide	65
Appendix 2 – Kreativ Brief	69

1. Inledning

Kapitel ett kommer inledas med en diskussion kring hur kreativitet, motivationsfaktorer och ekonomistyrning hänger samman, samt vilka problem de i kombination kan komma att innebära för ett kreativt företag. Vidare presenteras även uppsatsens syfte, samt den disposition arbetet kommer att följa.

1.1 Problemdiskussion

Det blir allt viktigare för företag att anpassa sig till sin omgivning och kundens behov för att kunna överleva i en värld där förändringstakten ökar, samt där avregleringar och tryck från globalisering leder till ökad konkurrens. Ett överlevnadssätt för företagen är att kontinuerligt vara kreativa och innovativa (Henry, 2001). Detta leder till att det blir relevant att belysa kreativt arbete i företag då kreativitet ses som en av de viktigaste resurserna för att skapa konkurrensfördelar (Rollof, 2004).

Forskning kring kreativitet har resulterat i många olika av teorier om hur kreativa processer och kreativa människor fungerar och styrs (Hennessy & Amabile, 2010; Bilton, 2007; Rollof, 1999; m.fl.). Det finns många och breda definitioner av vad begreppet kreativitet och kreativt arbete innebär, vilket gör det viktigt för vårt arbete att vad dessa definitioner av begreppet får för konsekvenser och vad de innebär. Hennessy och Amabiles (2010)) ger en vid förklaring av begreppet kreativitet och menar att begreppet kan förklaras som: utvecklingen av en ny produkt, idé eller problemlösning som skapar värde för individer och/eller grupper. Denna vida definition ger en ganska summarisk och vag bild av vad kreativitet kan innebära. Den är mycket bred och kan därmed användas för att förklara många företeelser. Denna definition gör dock ingen avgränsning som kan klargöra vårt syfte. Istället kan begreppet förklaras genom att göra skillnad mellan kreativitet och innovation, vilka ofta används synonymt. Rollof (2004) pekar på denna skillnad, samtidigt som han menar att det finns ett samband mellan kreativitet och innovation. Rollof skiljer på begreppen enligt följande:

"*Kreativitet* handlar framförallt om den individuella processen att skapa och bearbeta idéer, med kvalitativt värde. *Innovation* handlar mer om en kollektiv process att realisera idéer till konkreta produkter, tjänster och processer, med någon form av mätbart eller uppskattat värde." (Rollof, 2004:14)

Kreativitet handlar följaktligen om tankeprocesser och idéskapande medan innovation innebär realiserandet av dessa idéer.

Den forskning vi tagit del av, om hur kreativitet främjas inom organisationer, pekar på att nyckeln ligger i att ge medarbetaren frihet i sitt arbete för att kunna prestera. Detta relateras till synen att maximering av individuell frihet är direkt korrelerat med skapandet av kreativitet (Amabile, 1998; Henry, 2001; Rollof, 1999; Maier & Hayes, 1962). Styrning av kreativt arbete har därmed utvecklats till en form av icke-styrning, där dagens chefer och ledare uppmuntras avvisa kontroll och hierarkiska system till förmån för frihet och individualism (Bilton, 2007:67). Vidare menar Amabile (1998) att även då chefer och ledning inom företag förstår värdet av kreativa idéer, riskerar de att oavsiktligt ta död på kreativiteten genom att ställa krav på koordinering, produktivitet och kontroll. Frihet hjälper medarbetarna att lösa problem med hjälp av deras expertis och främjar deras kreativa tankeverksamhet, genom att friheten stärker medarbetarnas inre motivation och känslan av äga den aktuella arbetsuppgiften (Amabile, 1998). Det är den inre motivationen som är viktigast för kreativa människor, eftersom de är mest kreativa när de motiveras av intresse för, utmaning och tillfredställelse av själva arbetsuppgiften. Amabile menar också att yttre motivation, och då främst monetär belöning, kan ha negativa effekter på den inre motivationen och då även kreativiteten, eftersom det kan få individen att känna sig mutad eller kontrollerad.

Kreativt arbete bör därmed gynnas av en miljö präglad av frihet, där traditionell ekonomistyrning kan ses som något som begränsar den individuella kreativiteten. Henri (2006) menar dock att organisatoriska kontrollsystém traditionellt varit nödvändiga för att uppnå krav på effektivitet, lönsamhet samt behovet att kunna planera och ha tydliga strategiska mål. Dessa krav och behov finns således även inom kreativa företag. Följaktligen uppstår en konflikt då kreativitet, vilken är en av de viktigaste aspekterna för lönsamhet och konkurrensfördelar, kräver frihet samtidigt som lönsamhet i viss mån kräver kontroll. Bilton (2007) samt Goffe och Jones (2007) menar att

förmågan att vara kreativ och utmana konventionella tankesätt som en fristående resurs inte är användbar i sig. Således kan individuell kreativitet som inte överensstämmer med ett företags strategiska mål, i slutändan vara skadlig och onödig om den inte kan kopplas till organisationens behov (Bilton, 2007:15). Kreativiteten måste alltså anpassas och integreras med organisatoriska resurser, förmågor och system om den ska kunna bringa lönsamhet. Powell och Dodd (2007) menar att även om frånvaron av tydligt definierade värderingar, mål och visioner i företag uppmuntrar de anställda till att tänka proaktivt och kreativt, finns det behov av ledarskap för att rikta in arbetet mot de övergripande strategiska målen. Det blir därför viktigt att undersöka hur dessa - i och för sig - motstridiga förutsättningar realiserar och löses i praktiken i ett kreativt företag där kreativa människor utgör huvudresursen. Om kreativa människor skiljer sig från andra icke kreativa människor (Fletcher, 1990), ska detta då tas hänsyn till av ledning och chefer? Eller är det möjligt att motivera kreatörer med hjälp av ekonomistyrning? Traditionellt sett har ekonomistyrning innefattat styrmedel av så kallad hård karaktär så som budgetering, belöningsystem och resultatplanering. Idag är dock inte bara hårda styrmedel viktiga för att nå ekonomiska mål utan även mjuka, exempelvis företagskultur och lärande (Ax et al. 2005:75). Detta innebär att teorier om styrning av kreativitet och ekonomistyrningsteorier inte behöver utesluta varandra, men däremot bör ekonomistyrningen inom ett kreativt företag anpassas och extra hänsyn måste tas till de kreativa individernas inre motivation. En viktig fråga att besvara blir därför: Hur ledare av kreativa företag ska förhålla sig till ekonomistyrning av kreativa människor?

I relation till detta blir det intressant att undersöka om det i ett kreativt företag faktiskt råder en avsaknad av ekonomistyrning i avseende att motivera de anställda, eller om den anpassats till teorier om styrning av kreativitet. Vidare blir det även intressant att diskutera om kreatörer endast kan utföra ett bra jobb om de finner uppgiften intressant i sig, eller om de även kan motiveras av yttre faktorer och hur dessa i så fall påverkar deras kreativitet.

1.2 Syfte

Vårt syfte är att beskriva och analysera hur ekonomistyrning används för att styra och motivera kreativa individer.

1.3 Disposition

I *inledningen* av vår studie presenterar vi den problemdiskussion som sedan lägger grund till vårt syfte. Vidare i *metoddelen*, redogör vi för studiens ansats samt motiverar vårt val av bransch och fallföretag. Vi går sedan igenom de metoder vi använt samt hur datainsamlingen har skett. Därefter presenterar vi vår analysprocess samt avslutar med en kritisk diskussion kring våra metodval.

Vidare presenteras vår *teoridel* vilken utgör det ramverk som ligger till grund för vår analys. Här definieras först kreatörer och vad som särskiljer dem. Detta följs sedan av teorier om individuell kreativitet, samt inre och yttre motivation för att skapa en förståelse för den kreativa individen. Därefter framförs teorier om styrning av kreativitet, och teorier om mer traditionella styrmedel. Avslutningsvis sammanfattar vi teorierna i form av ”vår” teoretiska referensram vilken sedan ligger till grund för analysen.

Resultaten från vår kvalitativa studie av fallföretaget Lowe Brindfors redogörs för i *empiridelen*. Denna del ämnar ge en bild av hur anställda på ett kreativt företag arbetar med och ser på ekonomistyrning, kreativitet och motivation.

Med grund i teorin och empirin framläggs sedan vår *analys* för att besvara vårt syfte. Den genomförs med utgångspunkt i vår teoretiska referensram vilket används som vårt analysverktyg. Avslutningsvis presenteras vår *resultatdiskussion* baserad på analysen, där vi tydliggör de resultat vi framställt från studien samt de slutsatser vi kan dra utifrån dessa. Avslutningsvis diskuterar vi studiens begränsningar med studien samt ger vi förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

2. Metod

I metodkapitlet redogör vi för studiens ansats och motiverar val av bransch och fallföretag. I ansatsen presenteras även de metoder vi använt för att genomföra vår studie. Vidare redogör vi för de förberedelser som ledde fram till vår datainsamling, samt hur denna genomförts. Den process som låg till grund för analysen kommer även presenteras. Avslutningsvis diskuteras och kritiserar de metodval vi gjort.

2.1 Studiens ansats

Med vår studie ämnar vi att identifiera de styrmedel som används inom Lowe Brindfors samt undersöka hur dessa i praktiken används för att styra kreativa individer. Genom att undersöka olika nivåer i företaget ämnar vi få ett brett underlag för vår studie med intention att ge en djupare förståelse för hur motivation faktiskt fungerar i företaget. Eftersom studien fokuseras på ett företag kvalificeras den som en fallstudie där en kvalitativ ansats passar vårt ändamål bäst (Bryman & Bell, 2005).

2.1.1 Val av bransch och fallföretag.

Fletcher (1990) skiljer på kreativa och icke kreativa branscher där han menar att skillnaden ligger i att själva produkten är kreativ i kreativa branscher. Han menar att varje produkt är ny och skiljer sig från tidigare produkter och att kreativitet är något som inte går att massproducera. Inom begreppet kreativa branscher tar Fletcher till exempel upp: radio, mode, arkitektur, teater, reklambranschen m.m. De här branscherna är beroende av kreativitet för att kunna existera. Bilton (2007:30) förklarar att reklambranschen är baserad på kreativitet i den bemärkelsen att dess viktigaste tillgång är den individuella medarbetaren och att kärnprodukten är kreativt tänkande för kundens räkning. Reklambranschen är samtidigt en miljardindustri med höga krav på lönsamhet, kundnöjdhet och intressenters avkastningskrav. Då vi ämnar undersöka och analysera styrning av kreativitet är reklambranschen enligt denna diskussion en passande bransch.

Den grundläggande formen för en fallstudie rymmer ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall (Bryman & Bell, 2005:71). För att hitta ett passande fallföretag valde vi att vända oss till de större reklambyråerna i Sverige. Detta val grundade sig i antagandet att de större

reklambyråernas ekonomistyrningssystem är mer välutvecklade och organiserade, vilket förenklar för vårt syfte. Efter förfrågan via e-mail fick vi bekräftat att Lowe Brindfors kunde ställa upp som fallföretag. Reklambyrån Lowe Brindfors startades 1978 och är en del av det globala nätverket Lowe som har 71 kontor över hela världen. På Lowe Brindfors är man idag cirka 150 anställda och arbetar med kunder så som SAAB, Vattenfall, Ericsson och många fler (www.lowebrindfors.se).

På Lowe Brindfors kontaktade vi cirka 20 personer varav 11 gick med på att intervjuas. Dessa intervjuer ligger följaktligen som underlag till vår empiri. Tonvikten i en fallstudie ligger på ett intensivt studium av miljön eller situationen i fråga (Bryman & Bell, 2005:72), och vi intresserar oss följaktligen för de unika drag som denna kan tänkas uppvisa. Då syftet med vår uppsats grundar sig i att undersöka hur styrning av kreativt arbete sker i praktiken, och hur kreativa individer motiveras passar Lowe Brindfors som fallföretag.

2.1.2 Metodval

Då vi ämnar undersöka och analysera hur teorier fungerar i relation till varandra, har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod. Kvalitativ forskning lägger vikt vid ord och är därmed tolkningsinriktad, vilket gör att det centrala blir att skapa en förståelse för hur individer tolkar/upplever verkligheten (Bryman & Bell, 2005:298). Eftersom vårt syfte till stor del bygger på att förstå hur kreativa individer påverkas av olika former av styrning blir denna forskningsansats följaktligen användbar.

Ett alternativ till den kvalitativa metoden är kvantitativ metod. Denna betonar främst kvantifiering när det gäller insamling och analys av data (Bryman & Bell 2005:40). Vid kvantitativ forskning används oftast en deduktiv ansats för att pröva existerande teorier mot verkligheten. Trots att detta till viss del stämmer överens med vårt syfte att beskriva hur ekonomistyrning kan användas i samband med kreativitet, ger denna inte lika mycket utrymme för respondenterna att göra tolkningar. Respondenternas tolkning är en av de viktigaste utgångspunkterna för vår undersökning, eftersom det är deras verklighet vi ämnar analysera. Detta blir än mer påtagligt i och med vårt antagande att styrmekanismer bör fungera i motivationssyfte och att motivationen bör vara annorlunda i samband med kreativt arbete. Följaktligen antar vi i vårt syfte att individen påverkas av sammanhanget och respondenten bör

därmed tillåtas utrymme att beskriva sin egen tolkning/upplevelse av motivation. Vidare grundar sig syftet i att analysera teorier men inte att generera någon absolut sanning, vilket gör en kvantitativ ansats mindre användbar än den kvalitativa eftersom denna inriktar sig på prövning av teorier. Istället kan vi genom den kvalitativa ansatsen utgå från en kunskapsteoretisk ståndpunkt och därigenom undersöka och analysera den verklighet som våra respondenter upplever och utifrån denna göra våra interpretationer (Bryman & Bell, 2005:298).

2.3 Datainsamling

2.3.1 Den semistrukturerade intervjun

Intervju är den vanligaste metoden i kvalitativ forskning, eftersom den erbjuder stor flexibilitet (Bryman & Bell, 2005:360). Vi valde att utföra semistrukturerade intervjuer med anställda på Lowe Brindfors, då det är av stor vikt för vår studie att respondenterna får uttrycka sig fritt. Dessutom försökte vi undvika att begränsa möjligheterna till svar genom en alltför strukturerad intervjuguide. Genom att genomföra semistrukturerade intervjuer med Lowe Brindfors personal kunde vi enklare följa upp intressanta känslor och tankar genom följdfrågor. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att forskaren har en lista över specifika teman som ska beröras, men respondenten har stor frihet att själv utforma svaren (Bryman & Bell, 2005:363). Det ger även intervjupersonerna större frihet för egna idéer och reflektioner. Vi använde oss därför av sensitiva begrepp i vår intervjuguide, och således tilläts respondenterna att utgå från egna definitioner av de begrepp vi funnit centrala för vår uppsats (Bryman & Bell, 2005:304).

För att få information och kunskap som är preciserad men samtidigt spridd genom organisationen, skedde intervjuerna med personer på olika nivåer i företaget. Vi genomförde en intervju med ekonomiansvarig för att få ledningens syn på samspelet mellan ekonomistyrning och kreativitet. Vi kontaktade även företagets VD, dock hade denne inte möjlighet att ställa upp på intervju. Vi genomförde även intervjuer med anställda på olika ledarpositioner samt kreatörer. Därmed lägger vår analys fokus på speciella kategorier av individer, vilket ger oss möjlighet att redogöra för hur de anställda ser på styrning på olika nivåer i företaget.

För att skapa en än mer tydlig bild, använde vi oss även av observationer rörande bland annat atmosfär, kroppsspråk och klädsel, i form av anteckningar. Att observera på det här sättet är av

stor vikt då vi får ytterligare förståelse för hur respondenterna upplever sin arbetsmiljö (Bryman & Bell, 2005:314).

2.3.2 Intervjuguide

Vi valde att sammanställa en intervjumall baserad på de specifika teman och punkter som vi ämnade belysa och lyfta fram (Se appendix 1). Genom att först sammanställa den teori som ligger till grund för vår uppsats, kunde vi utforma en intervjumall som berörde de punkter som är viktiga för en vidare analys. Då vi sedan valt en semistrukturerad intervjuguide skapade det möjlighet att göra intervjuprocessen flexibel, vilket gav intervjupersonerna utrymme att redogöra för de teman som de är speciellt intresserade av och fann viktiga att framföra. Valet att intervjua flera personer på respektive position gav oss en stor fördel, då vi kunde följa upp intressant information med andra intervjuobjekt.

Vi utformade tre olika intervjuguides för ekonomichef, ledare och kreatör. De frågor som riktade sig till ekonomichefen delade vi in i tre olika teman; bakgrund, företagsbeskrivning och ekonomistyrning. Bryman och Bell (2005:369) påpekar vikten av att fråga om intervjupersonens bakgrundsfakta då det hjälper till att sätta in hans eller hennes svar i ett sammanhang. Företagsbeskrivningen innefattade frågor kring hur respondenten uppfattar organisationen avseende flera områden så som typ av anställda, mål och relationer på arbetsplatsen. Inom temat ekonomistyrning ingick frågor om vilka styrmedel som används samt hur respondenten uppfattar deras påverkan. Den andra intervjuguiden, som utformades till ledare, delades in i fyra teman; bakgrund, företagsbeskrivning, kreativitet och ledning. Temat kreativitet handlar om hur respondenten själv ser på kreativitet och kreatörer. Temat ledning riktade in sig på att få svar på hur respondenten ser ledning och styrning av kreatörer. Den sista typen av intervjuguide riktade sig till kreatörer, även denna delades in i fyra teman; bakgrund, företagsbeskrivning, kreativitet och arbetsprocesser. Temat om arbetsprocesser innehåller frågor om motivation, och hur respondenten ser på sitt arbete. Frågorna formulerades för att vara öppna och icke ledande, men samtidigt bygger de på de teorier vår uppsats grundar sig på, och är därmed tematiserade efter dessa.

2.3.3 Intervjuobjekt

Amabile (1997) menar att grupper som arbetar med kreativa arbetsuppgifter effektivast leds av en projektledare vars uppgift är att klargöra mål för och uppmuntra gruppen. Därför var det av stor vikt för vår studie att intervjua både kreatörer och projektledare. Vi valde att intervjua personer från ledningen, ledare i form av projektledare, strateg och produktionsledare samt två olika typer av kreatörer; Art Directors och Copywriters. De har olika insikt i ledningens arbete och det är därför möjligt att de skiljer sig åt i sina åsikter.

Ekonomichef: Ekonomichefen ansvarar för de ekonomiska mål och processer som Lowe Brindfors arbetar med. Denne är även med och utarbetar de styrmedel som finns på reklambyrån samt sitter i ledningen och utvecklar långsiktiga strategiska mål.

Projektledare och Strateg: Projektledaren är den som är ytterst ansvarig för projekt, och fungerar därför som en förmedlare mellan kund och resten av arbetsteamet, samt är den som utformar en kreativ brief med kunden och lägger upp strategin för projekt.

Produktionsledare: Produktionsledaren är den i arbetsteamet som utformar budgeten, samt koordinerar det arbete som skall göras.

Creative Director och Art Director: En Art Director arbetar med det kreativa i ett projekt, och då främst med den visuella delen med ansvar för bild och layout. En Creative Director är kreativt ansvarig för det byrån producerar, och är oftast Art Director i grunden med stor erfarenhet av branschen.

Copywriter: En Copywriter ansvarar för text i det kreativa arbetet med ett projekt. Copywritern har ofta nära samarbete med Art Directorn.

2.3.4 Analysprocess

Vi genomförde våra intervjuer med personalen på Lowe Brindfors 2010-04-26 till 2010-04-28. Dessa genomfördes i så stor utsträckning som möjligt med samtliga gruppmedlemmar närvarande. På grund av intervjuobjektens scheman var vi dock tidvis tvungna att dela upp oss. Detta kan självklart ha påverkat intervjuernas utfall, men då vi följt våra intervjuguider tror vi att

detta undvikits. Tiden mellan intervjuerna spenderades i Lowe Brindfors reception. Från denna hade vi möjlighet att se övriga lokaler, och de anställdas vardagliga arbete.

Alla intervjuer spelades in och transkriberades sedan två till tre dagar efter att de genomförts. Detta resulterade i 11 intervjudokument vilka vi sedan jämförde med varandra. Vi identifierade och kategoriserade sedan de områden som samtliga av våra respondenter framhävde, samt försökte belysa de likheter och motsatser som presenterades. Detta gjordes i relation till de tre grupper vi valt att dela in våra respondenter i. Det vill säga: ledning (ekonomichefen), ledare (projektledare, produktionsledare och strateg) samt kreatörer (Art Director, Creative Director och Copywriter). Trots att Creative Director även sitter med i ledningsgruppen valde vi i vår empiri att behandla denne som en kreatör, då hans arbete till stor del påminner om en Art Directors. Där svaren kan ha färgats av Creative Directors ledningsposition, har vi dock försökt lyfta fram det. I den empiriska presentation som följer i kapitel fyra, följs denna indelning i så stor utsträckning som möjligt. I det inledande avsnittet presenteras dock de åsikter som inte kan sammanföras med någon specifikt grupp, men som ändå är relevanta att påvisas. I analyskapitlet övergår vi till en annan uppdelning, med utgångspunkt i vår teoretiska referensram, och analyserar därmed inte grupperna var för sig. I samband med ledningens syn kommer även källor utöver ekonomichefen att användas, men då endast med syfte att tydligare beskriva de styrmedel ledningen har valt att använda sig av.

2.4 Kritik av metodval

En fallstudie baserad på kvalitativ metod är svår att generalisera utöver den situation där den producerades enligt Bryman och Bell (2005). Detta blir än mer påtagligt i vår studie då vi valt att begränsa oss till endast ett fallföretag. Dock är detta val medvetet, och syftar till att skaffa en djupare förståelse för hur vårt fallföretag faktiskt hanterar ekonomistyrning och kreativitet. Genom att begränsa oss till ett fallföretag fick vi möjligheten att intervjua fler personer samt spendera mer tid på Lowe Brindfors vilket gav oss en djupare insikt i företagets verkliga situation.

För kunna beskriva och ge en rättvis bild menar Bryman och Bell (2005) att man bör genomföra kvalitativa studier på olika instanser i en organisation. Genom vårt val att intervjua anställda på

olika nivåer har vi försökt minimera risken av att inte ge en rättvis bild. Däremot är vi medvetna om att vi inte intervjuat individer på alla poster. Istället har vi försökt att begränsa oss till anställda som direkt berörs av de kreativa arbetsprocesser vi ämnar undersöka. Dock är det möjligt att ett bredare spann av intervjuobjekt kunde ha gett en mer rättvisande bild. Vi har även haft intervjuobjektens subjektivitet i åtanke, vilket Bryman & Bell (2005:318) menar är viktigt vid kvalitativ forskning. Intervjuerna blir följaktligen en balansgång mellan att fånga individers egna uppfattningar och intryck samtidigt som vi måste förhålla oss källkritiskt till viss fakta hos intervjuobjekten. Detta har vi försökt undvika genom att gardera oss med flera intervjuobjekt på olika nivåer och därmed haft möjlighet att identifiera den fakta som flertalet anställda bekräftar. Där åsikterna skiljer sig åt har vi försökt att redovisa och lyfta fram detta.

De observationer vi genomfört måste ses i relation till de förväntningar vi hade på Lowe Brindfors redan innan vi genomförde intervjuerna (Bryman & Bell, 2005:319). Då vår teori presenterat en del förutfattade meningar kring kreatörer och kreativa branscher kan de ha färgat vår bild av företaget och dess anställda. Vidare behövs självklart såväl tid som tillgång till allt vardagligt arbetet för att ge en helt korrekt uppfattning om miljön på en arbetsplats. Dock tror vi att de tre dagar vi spenderade på Lowe Brindfors gav oss en relativt generell bild av arbetsmiljön. Däremot är vi medvetna om begränsningarna i vår möjlighet att genom observationer ge en korrekt bild av Lowe Brindfors arbetsmiljö och kommer därför inte förlita oss på observationer i någon större utsträckning.

3. Teori

Detta kapitel inleds med en kort definition av en kreatör, så som vi kommer att använda termen i uppsatsen, samt en genomgång av varför de eventuellt kan vara svåra att styra. Teorier om individuell kreativitet samt styrning av denna kommer sedan att presenteras med utgångspunkt i Theresa M. Amabiles modell om hur företag bör motivera till kreativitet, vilken i sin tur kommer att utvecklas med relevant forskning. Vidare förklaras och diskuteras mer traditionella styrmedel i form av ekonomistyrning. Kapitlet avslutas med en diskussion om hur de olika teorierna hänger samman och påverkar varandra.

3.1 Kreatörer

För att förstå sammanhanget mellan styrning och främjande av kreativitet i en organisation vill vi definiera kreatörer och vad som gör dem svåra att styra. Fletcher (1990) samt Glück et al. (2002) skiljer på ”äka konstnärer” samt kommersiella kreatörer. En äka konstnär, exempelvis en skulptör, kan mer självständigt bestämma över konstverkets tema, stil och tidsram för färdigställande (Glück et al. 2002). En kommersiell kreatör däremot, måste arbeta utifrån givna begränsningar gällande stil, ekonomi och tid. Exempel på kreatörer är arkitekter och grafiska designers. Trots att de arbetar som anställda med tydliga krav och mål, kan deras produkter ändå ibland betraktas som konst. Gränsen mellan konstnären och kreatören är därmed inte alltid så tydlig, och även konstnärer kan ibland arbeta med kommersiella projekt (Fletcher, 1990).

Fletcher (1990) menar att det finns en allmän uppfattning om att kreatörer är mer osäkra än andra människor. Dessutom förknippas kreativt arbete i större utsträckning med upphovsmannen, eftersom exempelvis en journalists namn visas i samband med en artikel och så vidare. Detta bidrar till att kreatörer i stor utsträckning blir granskade och arbetet personifieras därmed ytterligare. Vidare menar Powell och Dodd (2007) att kreativa individer, i högre utsträckning än andra, måste få erkännande för individuella insatser för att de inte ska överge arbetet, eftersom kreativt arbete förknippas med individen. Fletcher (1990) påpekar även att kreatörer inte är galna och okontrollerbara, men att de ibland vill framstå som det för att berättiga ett själviskt beteende.

Detta är, enligt Fletcher (1990), faktorer som riskerar att försvåra styrningen av kreatörer, samt något som chefer gärna använder som bortförklaring när de inte lyckas styra dem.

Sammanfattningsvis är det definitionen av kreatören som en kommersiell kreatör, som vi använder oss av genomgående i uppsatsen. I relation till detta framhålls att vi, vilket tas upp i problemdiskussionen, ser kreativitet som den individuella processen att generera idéer med ett kvalitativt värde.

3.2 Individuell kreativitet

En av de mest framstående forskarna inom kreativitet är Theresa M. Amabile som skrivit en rad olika artiklar om hur företag främjar kreativitet inom sina organisationer. I artikeln ”Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do” (Amabile, 1997) syftar hon till att förklara hur man bör styra och motivera till kreativt arbete. Grunden ligger enligt Amabile i den individuella kreativiteten som i sin tur bygger på *expertis*, *kreativ förmåga* samt *motivation för arbetsuppgiften*.

3.2.1 Expertis & Kreativ Förmåga

Expertis i ett kreativt sammanhang innebär individens förmåga att lagra faktisk kunskap, teknisk färdighet samt explicit kunskap inom det aktuella verksamhetsområdet. Det är sedan denna expertis som utgör grunden för hur en individ angriper kreativt arbete (Amabile, 1997). Hur pass skicklig en individ är på att angripa nya problem, genom nya perspektiv och självständiga slutsatser, avgör dess kreativa förmåga. Utan kreativ förmåga spelar det ingen roll hur mycket expertis en person besitter, då det är denna som möjliggör för individen att tänka i nya och kreativa banor (Amabile, 1997). Expertis och kreativ förmåga utgör kompetenskomponenterna vilka i sin tur avgör vad en person kan göra. Vad individen i slutändan faktiskt gör avgörs dock av det som Amabile kallar motivation för arbetsuppgiften.

3.2.2 Motivation för arbetsuppgiften

Forskning om hur kreativa individer bör motiveras pekar ofta på att det ligger en konflikt mellan inre motivation (individens önskan att prestera för sakens skull) och yttre motivation (belöning utifrån prestation) (Bénabou & Tirole, 2003). Denna konflikt blir än mer problematisk då vi applicerar den på en kreativ bransch, då forskning pekar på att yttre motivation ska undvikas

inom kreativt arbete (Harris & Wynett, 2010).

Yttre motivation syftar i huvudsak till att uppmuntra individer till arbete för att uppnå ett mål – att få belöningen (Robinson & Stern, 1997). Robinson & Stern (1997) menar att denna typ av motivation först och främst utgörs av incitament och belöningar, vilka används som positiv förstärkning för att få den anställde att arbeta i företagets riktning. Bénabou & Tirole (2003) menar att det finns ett centralt tema inom ekonomistyrningsteorin som pekar på att incitament och monetära belöningar uppmuntrar ansträngning och prestation. Med andra ord fungerar incitament och belöningar som ”positiva förstärkare” för att uppnå ett önskat beteende.

Inre motivation kan beskrivas som drivkraften att engagera sig i en arbetsuppgift för att den är intressant, angenäm, eller positivt utmanande i sig själv, snarare än för att uppnå ett externt mål (Hennessy & Amabile, 2010). Inre motivation är följaktligen en inneboende drivkraft, vilken är svår att påverka utifrån. Även om möjligheten till yttre belöning finns, handlar inre motivation framförallt om självförverkligande.

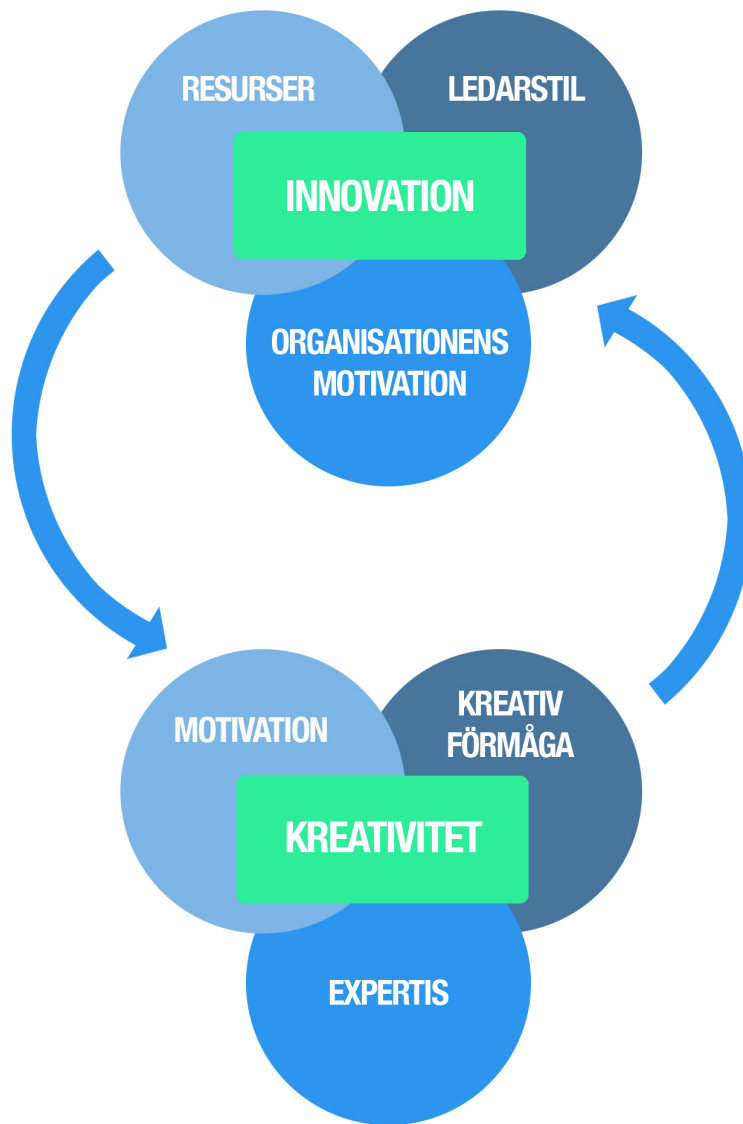
Amabile (1997) diskuterar relationen mellan yttre och inre motivation, och det faktum att då de yttre motivationsfaktorerna ökar, minskar den inre motivationen. För att en människa ska kunna vara kreativ måste denna stimuleras av inre motivation snarare än från yttre motivationsfaktorer (Harris & Wynett, 2010). Yttre motivation kan dock ha positiva effekter på kreativitet, om de bekräftar kompetens, eller stärker redan befintlig inre motivation (Hennessy & Amabile, 2010). Vidare pekar Amabile (1997) på att det finns tre faktorer som avgör när och om yttre motivation får positiva effekter på den inre. Dessa är: personens grundläggande grad av inre motivation, samt typ och tajming av yttre motivation. Om en individs initiala inre motivation är hög blir de negativa effekterna av yttre motivationsfaktorer lägre och vice versa. Vidare finns det två typer av yttre motivation som på ett positivt sätt kan kombineras med inre. Dessa är informatiska yttre motivationsfaktorer, det vill säga sådana som bekräftar att en arbetsuppgift utförts väl, samt möjliggörande yttre motivationsfaktorer, sådana som direkt ökar individens möjlighet att engagera sig i exempelvis ett projekt. De yttre motivationsfaktorer som inte bör användas i samband med kreativitet är sådana som kontrollerar samt bestämmer med vad och hur individen bör arbeta. Belöningsystem anses ofta fungera som kontrollerande yttre motivation.

Tajming för användandet av yttre motivationsfaktorer bör ta hänsyn till i vilken fas ett projekt befinner sig i (Amabile, 1997). När ett projekt fortfarande är i startgroparna är yttre motivation inte användbart och kan till och med vara skadligt för kreativiteten, då det kan styra in individen i för konventionella banor.

3.3 Styrning av kreativitet

Bilton (2007) vill skifta fokus från den kreativa individen till det system i vilket kreativt arbete sker. För att vara framgångsrik i en kreativ bransch, krävs det mer än att ha en bra idé eller produkt. Även effektivt utnyttjande och levererande av idén eller produkten blir högst relevant. Detta kräver i sin tur ett stabilt nätverk av kontakter och mellanhänder. Fokus ligger följaktligen inte enbart på den individuella kreativiteten utan även på det bakomliggande system som bör verka för att fånga upp kreativa idéer och tankar. Nyckeln till att bibehålla kreativitet inom företag ligger därmed i att bygga relationer och kanaler mellan individer, grupper och andra organisationer. Således blir det ytterst viktigt för chefer i kreativa branscher att ta hänsyn till detta, trots att det kan verka mer komplicerat än synen på kreativitet som en individuell förmåga. (Bilton, 2007:63)

Även Amabile fortsätter i sin artikel ”Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do” (1997) med att beskriva sambandet mellan den individuella kreativiteten och en organisations arbetsmiljö. Detta förklaras i en modell som Amabile kallar för ”The Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation” (se figur 1). Trots att den även berör innovation kan den fungera som en relevant modell för att förstå sambandet mellan organisatoriska beslut och den individuella kreativiteten.



Figur 1. Påverkan på kreativiteten från organisationens miljö

Fritt efter "The Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation" i "Motivating Creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do." av T.M Amabile, 1997, California Management Review 40(1), 53

Med denna modell menar Amabile att den individuella kreativiteten påverkas av den arbetsmiljö i vilken det kreativa arbetet utförs, samt att det kreativa arbetet i viss mån även påverkar arbetsmiljön. Framförallt är det dock individens motivation för arbetsuppgiften, såväl yttre som inre eftersom den inre motivationen påverkas av den yttre, som kan påverkas av arbetsmiljön (Amabile, 1997). De komponenter som bestämmer en organisations arbetsmiljö är:

organisatorisk motivation, ledarskapsstil samt resurser.

3.3.1 Organisatorisk Motivation

Den organisatoriska motivationen utgörs av företagets generella syn på, samt stöd av innovation och kreativitet. Viktigast för en hög grad av organisatorisk motivation är stor värdesättning av innovation och kreativitet, vilja att ta risker, stolthet över de anställda och deras arbete samt offensiva strategier för framtida utveckling. Detta skapas genom att det finns utvecklade system för idéskapande, öppna och tydliga kommunikationskanaler för delning av idéer och annan information. Även belöningssystem för yttre motivation samt rättvis utvärdering av kreativt arbete, framgångar såväl som misslyckanden, skapar organisatorisk motivation (Amabile, 1997).

3.3.2 Ledarskapsstil

Fletcher (1990) menar att det vanligaste felet med chefers ledarskapsstil är att de väljer att ignorera skillnaden mellan kreativa och icke kreativa individer och försöker styra alla på samma sätt. Han förklarar även att det är svårt att styra kreatörer ofelbart, men desto mer grundligt cheferna förstår dem desto effektivare kan man lösa den styrningsproblematik som finns.

Vidare menar Bilton (2007) att kontrollmekanismer utgör ett nödvändigt ramverk för den kreativa processen. Detta ramverk skapar gränser, inom vilka kreativitet kan utövas. Gränserna utgör både en startpunkt och ett slut för det kreativa arbetet. I början av ett projekt utgör regler, deadlines, och budget ramverket av möjligheter inom vilket kreativa impulser och idéer kan organiseras. I slutet av ett projekt utgör samma kontrollmekanismer möjlighet till avslut och färdigställande av den kreativa processen. Att skapa tydliga projektmål är enligt Amabile (1997) kanske den viktigaste processen vid styrning av kreativitet, samtidigt som man tillåter frihet i själva arbetsuppgiften. Kärnan i den kreativa processen bör därför fortfarande vara den inre motivationen, men denna resulterar ofta i en oförmåga för kreatörerna att avsluta det de har påbörjat (Bilton, 2007:86). Även då det kreativa arbetet anses klart, infinner sig ofta inte tillfredställelsen för kreatören. Denna jakt efter perfektion kan alltså utvecklas till ett hinder för kreativitet. Den slutgiltiga utmaningen för chefen ligger därför i att avgöra när den optimala tidpunkten för ingripande ligger.

Total frihet kan ofta leda till att kreatörer riskerar att bli isolerade från andra delar av

organisationen och kundrelationer, vilket i sin tur kan leda till paralysering (Bilton 2007:73; Fletcher, 1990). Kreatörer och dess idéer separeras då från chefers beslut och det kommersiella sammanhanget, trots att det är där den kreativa outputen får värde och mening (Bilton, 2007:73). Genom att integrera styrmekanismer i den kreativa processen på ett effektivt sätt, kan däremot problemen med isolering och paralysering lösas.

3.3.3 Resurser

Med resurser menar Amabile (1997) alla medel som organisationen använder sig av för att stötta, hjälpa och inspirera individen till kreativt arbete. De resurser som har mest påverkan på kreativitet är pengar och tid (Amabile, 1998).

En viktig aspekt av tid är även hur denna hanteras. Det blir därför relevant med time-management (tidsplanering), vilket i stort avser aktiviteter som innebär en effektiv användning av tid, och som anses underlätta produktivitet och minska stress. Det finns bevis för att planering kan vara en avgörande aspekt i den kreativa processen (Zampetakis et al. 2010). Vidare hävdar Fletcher (1990) att kreatörer ofta är dåliga på att själva planera sin tid och behöver styras genom viss tidsplanering. Zampetakis et al. studie visar att kreativitet är positivt relaterat till tydlig och långsiktig planering och kontroll av tid, där de anställda vet vad som gäller och själva kan planera för att undvika tidspress.

Amabile et al. (2002) har undersökt olika nivåer av tidspress och hur de kan påverka kreativiteten i företag, enligt dem kan stor tidspress ofta vara negativ för det kreativa tänkandet och bör undvikas. Däremot menar Amabile et al. att tidspress ibland kan få en positiv inverkan på kreativitet. För att det ska kunna ske bör tidspressen råda under en kortare tid, mycket ska stå på spel och kreatören ska kunna fokusera på uppgiften utan att bli distraherad. Amabile et al. (2002) säger också att en låg tidspress inte behöver vara positivt för det kreativa tänkandet. Istället kan det ge negativa effekter då det kan resultera i avsaknad av uppmuntran från chefer samt ökning av gruppdiskussioner vilka minskar fokus på individuellt arbete. Ytterligare exempel på faktorer som påverkar tidspress är; hur länge den pågått, sena direktiv i arbetsuppgifter och avbrott i arbetet.

Både Zampetakis et al. (2010) och Amabile et al. (2002) kommer dock till slutsatsen att tidspress

generellt sett bör undvikas och att det inte främjar kreativitet. Detta beror på att den slutgiltiga outputen ofta inte är lik de ursprungliga idéerna och därför kan den kreativa processen ta lång tid. Kreatörerna bör följaktligen tillåtas relativt långa tidsperioder för att bekanta sig med och genomföra de uppgifter de tilldelas.

3.4 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning är ett brett begrepp, som i stort förklarar hur ett företag ska klara av dess ekonomiska mål genom ekonomiskt planerande, detta innefattar bland annat rutiner, metoder och uppföljningar (Holmblad-Brunsson, 2005:23). Vidare anses ekonomistyrningens främsta syfte vara att effektivisera företag för att kunna uppnå ekonomisk lönsamhet. Ledningen kan även med hjälp av ekonomistyrning lösa problem som handlar om huruvida medarbetare förstår samt gör det som förväntas av dem. Detta innebär att det i de flesta företag krävs kontroll och styrning av personalen (Merchant & Van der Stede, 2007:7). Styrningen mot företagets uppsatta ekonomiska mål och lönsamhet kräver olika typer av styrmedel. Enligt Samuelson bör valet av styrmedel avgöras utifrån tre huvudkategorier, nämligen val av: organisationsstruktur, formella styrmedel samt mindre formaliserad styrning (Samuelson, 2001:29), en uppdelning som även Ax et al. (2005) håller med om (se tabell 1).

Organisationsstruktur	Formella Styrmedel	Mindre Formaliserad Styrning
Organisationsform	Resultatplanering	Företagskultur
Ansvarsfördelning	Produktkalkylering	Lärande
Belöningsystem	Budgetering	Medarbetarskap
Personalstruktur	Intern redovisning	Kompetensbyggnad
Beslutprocesser	Standardkostnader	Ledningsstöd
	Internprissättning	
	Prestationsmätning	
	Benchmarking	
	Processtyrning	
	Målkostnadskalkylering	

Tabell 1. Styrmedel

Fritt efter; Ax, C. Johansson, C. och Kullvén, H. (2005) ”Den nya ekonomistyrningen”, Malmö: Liber Ekonomi

I valet av organisationsstruktur är de aspekter som framförallt har en stark koppling till ekonomistyrning: organisationsform, det vill säga hur företag väljer att strukturera framförallt den operativa verksamheten; ansvarsfördelning vilken i sin tur påverkas av organisationsformen men även de ekonomiska krav som ställs på olika organisatoriska enheter; samt belöningsystem vars främsta syfte är att uppmuntra anställda till att arbeta för företagets bästa (Ax et al. 2005; Samuelson, 2001).

Formella styrmedel sägs utgöra ekonomistyrningens tekniker och brukar klassificeras som hjälpmedel av metodkaraktär och karakteriseras ofta som hårda (Ax et al. 2005:63). Samuelsson (2001) menar att det formella styrmedlet utgår från företagets affärsidé och därefter fastställer och följer upp strategier och planer på olika sikt. Han menar också att det finns ett viktigt samband mellan organisation och formellt styrsystem, då valet av organisationsstruktur kan påverka vilka formella styrmedel som är användbara. Samuelson (2004:31) delar in den formella styrningen i tre huvuddelar: strategi, ettårsstyrning och operativ styrning. Strategin ska bestämma företagets inriktning och omfattning medan ettårsstyrningen innebär en precisering av strategin till verksamhetsplaneringen samt bör innehålla beräkningar för lönsamhet, likviditet och soliditet för budgetåret (Samuelson 2001:31). Den operativa styrningen i sin tur är vad företaget skall sälja, och tillverka etcetera.

Företag satsar idag på att bemanna organisationen med rätt individer, att se till att de har rätt kompetens för de krav arbetet ställer, och att ingjuta en viss kultur hos medarbetarna som ska vägleda handlandet i olika situationer (Samuelsson 2001). Detta kallas för mindre formaliserad styrning. Ax et al. (2005) nämner tre mjuka styrmedel som har fått mer erkännande på senare tid. De är företagskultur, lärande och bemyndigande. Mindre formaliserad styrning handlar dels om att bemanna organisationen med rätt individer, och att se till att de har rätt kompetens för de krav arbetet ställer. Det handlar även om att ingjuta en viss kultur hos medarbetarna som ska vägleda handlandet i olika situationer.

Denna uppdelning av ekonomistyrningsmedel ger en klar bild av de val företag ställs inför vid organiserandet av styr- och kontrollmedel. Valen av styrmedel måste även utformas i linje med hur ekonomistyrningssystemen ser ut inom organisationen. Vi ämnar undersöka hur dessa system

kan utformas, då val av styrmedel sker inom ramen för den styrform som valts. Merchant och Van der Stede (2007) delar upp ekonomistyrning i tre olika styrningsformer, som ger mer insikt i hur styrmedlen anpassas till organisationen samt påverkar individen. Dessa är *resultatstyrning*, *handlingsstyrning* och *social styrning*.

3.4.1 Resultatstyrning

Resultatstyrning används för att kontrollera de anställda på olika organisatoriska nivåer. Genom att sätta upp bestämda mål kan ledningen se till att personalen presterar och levererar de önskade resultaten (Merchant & Van der Stede, 2007:26). Resultatstyrning används främst för att kontrollera anställda som har någon form av bestämmande auktoritet och arbetar för att uppnå ett resultat snarare än för att utföra en uppgift. På en mellannivå i en organisation, implementeras resultatstyrning främst genom att sätta upp mål för de anställda. Resultatstyrning kan även ske på den lägsta nivån i ett företag, detta sker då huvudsakligen genom provision på utfört arbete. Resultatstyrning hjälper anställda att förstå sin egen förmåga och begränsning. Detta innebär att företag som använder sig av denna styrning kan attrahera medarbetare som är självsäkra i sitt kunnande (Merchant & Van der Stede, 2007:29). De största fördelarna med resultatstyrning är genomförbarheten av den och att de anställdas beteende kan influeras utan att deras frihet elimineras. En nackdel med denna typ av styrning är att det är svårt att välja rätt typ av mått för att avgöra om utfört arbete är bra eller dåligt. Vidare menar Merchant och Van der Stede (2007) att då resultat påverkas av andra faktorer än den anställdes arbete (vilket oftast är fallet), förs risken över till den anställde, vilket innebär att ledningen måste erbjuda någon form av premie för att kompensera denna risk.

Det första steget vid utövning av resultatstyrning är att sätta upp mål, vilka man vill att de anställda ska uppnå. Exempel på sådana kan vara budgetmål eller övergripande strategiska mål. Genom att sätta upp mål vet de anställda vad som förväntas av dem, vilket underlättar deras arbete (Merchant & Van der Stede, 2007:333). Vidare kan budgetar som är utformade efter enskilda projekt, grupper eller individer skapa en strukturerad kontroll över de anställdas agerande, detta riskerar dock medföra höga administrativa kostnader (Child 2005:123). Det måste sedan finnas en tydlig plan för hur de anställdas prestationer bör mätas utifrån dessa mål (Merchant & Van der Stede, 2007:30). Dessa kan vara såväl finansiella som icke-finansiella, dock är det viktigt att de har en tydlig koppling till de utsatta målen. Det sista steget blir att

utforma passande belöningsystem för de uppsatta målen. Det vanligaste syftet med belöningsystem är att rekrytera och behålla medarbetare. Ett annat ändamål är att motivera medarbetarna till att arbeta mot företagets ekonomiska mål, de har alltså ett motivationssyfte och kan ämna till att skapa förutsättningar för såväl inre som yttre motivation. Exempel på belöningsystem är förekomsten av utstakade karriärvägar inom företaget, lön, incitamentprogram, olika förmåner med mera (Samuelson, 2001:110). Utformandet av belöningsystem ska ta hänsyn till de anställdas behov. Företag bör använda sig av de belöningsystem som ger största möjliga motivation till de anställda men ändå är så kostnadseffektiva som möjligt (Merchant & Van der Stede, 2007:31).

3.4.2 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning är den mest direkta formen av styrning då det involverar att få de anställda att agera i företagets intresse. Detta kräver att ledningen är medvetna om vilka handlingar som gynnar företaget samt kan få personalen att agera på detta sätt (Merchant & Van der Stede, 2007). Handlingsstyrning finns enligt Merchant och Van der Stede som fyra olika former: beteenderestriktioner, granskning av handlingsplaner, ansvarsskyldighet för handlingar och redundans. Beteenderestriktioner är en negativ form av handlingsstyrning, vilka till exempel kan innefatta begränsad tillgång till information, eller uppdelning av en arbetsuppgift så att en person inte själv ansvarar för att en uppgift ska genomföras (Merchant & Van Der Stede, 2007:77). Granskning av handlingsplaner innebär att de anställdas föreslagna handlingar antingen godkänns eller förkastas av chefer innan de sätts i verk. Ansvarsskyldighet för handlingar innebär att anställda hålls skyldiga för de aktioner som utförs. De handlingar som de hålls skyldiga för, måste definieras och kommuniceras tydligt av ledningen. Redundans innebär att företaget ser till att det finns en backup som kan utföra en arbetsuppgift, för att försäkra sig om att uppgiften verkligen utförs på bästa möjliga sätt. Denna typ av handlingsstyrning är vanligast inom dataanläggningar, säkerhetssystem eller andra kritiska områden. Den största fördelen med handlingsstyrning är att den är direkt. Vidare är den fördelaktig på det sätt att den i förväg kontrollerar så att arbetet blir utfört på önskat sätt, vilket innebär att behovet av resultatkontroll reduceras (Merchant & Van Der Stede, 2007:222). Handlingsstyrning är även effektivt för att koordinera inom organisationer, då den ökar förutsägbarheten för händelseförlopp. De negativa aspekter som tas upp i anslutning till handlingsstyrning är att genomförbarheten är begränsad, det kan medföra höga administrativa kostnader, samt att det hämmar kreativitet, innovation och

anpassning. Ytterligare en nackdel är att medarbetare ofta reagerar mot handlingsstyrning genom att bli passiva (Merchant & Van Der Stede, 2007:223).

3.4.3 Socialstyrning

Merchant och Van der Stede delar upp socialstyrning i två delar; personal- och kulturell styrning. Personalstyrning innebär att genom en form av egenkontroll, kan de anställda motivera sig själva att göra ett bra jobb samt förstå och uppfylla organisationens mål (Merchant & Van der Stede, 2007:83). Genom att klargöra förväntningar, samt försäkra sig om att personalen besitter den kunskap samt förmåga som krävs för att utföra ett bra arbete, kan personalstyrning bidra till en effektivare organisation (Merchant & Van der Stede, 2007:83). En viktig aspekt av personalstyrning är att det måste innefatta en hög grad av förtroende, för att det ska fungera som ett styrmedel. Merchant och Van der Stede (2007) tar upp tre huvudsakliga metoder inom personalstyrning: val och placering av anställda, utbildning, samt tillhandahållande av resurser. Följaktligen blir det relevant för företag att anställa medarbetare med, eller skola dem till, rätt egenskaper avseende utbildning, personlighet och erfarenheter. Detta gör att man från början kan placera individen på rätt position i ett företag samt ge den de resurser de behöver för att göra ett bra arbete.

Kulturell styrning utformas istället för att uppmuntra en ömsesidig kontroll, detta sker genom en stark form av gruppsympat på individer som avviker från de normer som råder inom organisationen (Merchant & Van der Stede, 2007:85). Denna typ av styrning är mest effektiv då medlemmar av en grupp upplever starka emotionella band till varandra. Skapandet av organisationskultur kan ske på flera sätt, de vanligaste är uppförandet av formella riktlinjer, samt att ge belöningar för kollektiva prestationer. Fördelar med socialstyrning är att detta styrsätt sällan får skadliga effekter, och att de inom små företag och organisationer, kan fungera som enda styrmedel. Däremot kan det ibland vara riskabelt att förlita sig på socialstyrning, då organisationer inte helt kan lita på rättfärdigheten samt trovärdigheten hos sina anställda. Många gånger måste därför socialstyrning kompletteras med någon form av resultat-, eller handlingsstyrning (Merchant & Van der Stede, 2007:222).

Ouchi (1979) redogör för klanstyrning som en styrmekanism. Denna kan liknas med Merchant och Van der Stedes socialstyrning och bygger även den på en mindre formell form av styrning.

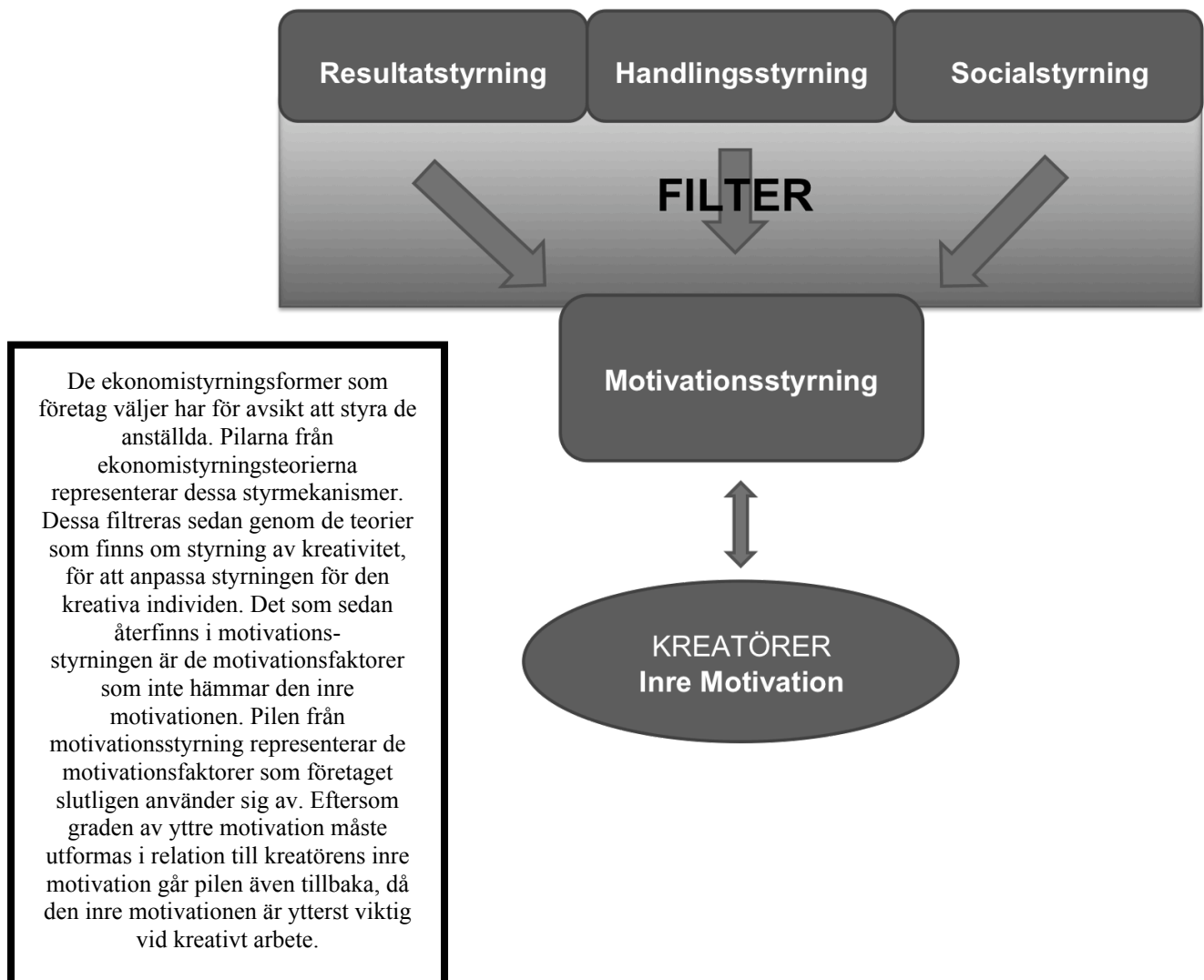
Klanstyrning uppstår när socialiseringsprocessen i ett enskilt företag leder till att de anställda visar ett så stort engagemang att chefen vet att de gör allt för att uppnå företagets mål. Detta gör att kostnaderna kan minskas för traditionella styrmedel, som till exempel övervakning och utvärdering (Ouchi 1979). Det som karakteriserar klanstyrning är att det krävs ett socialt samförstånd vad gäller värderingar, uppförande, åtagande och tilltro. Det samförstånd som råder i ett företag uttrycks genom bland annat ritualer, berättelser och ceremonier (Ouchi 1979). Klanstyrning kan antingen uppnås genom att man tränar och lär de anställda företagets värderingar och ger dem den kunskap de behöver för att ingå i klanen, eller genom att man med noggrannhet anställer personer som redan har det som krävs för att ingå i klanen. Båda alternativen kan vara tämligen kostsamma, därför kan hög personalomsättningen leda till att klanstyrning ändå skapar stora styrningskostnader (Ouchi 1979). Ouchi förklarar också att det är lämpligast att använda sig av klanstyrning, då möjligheten att mäta resultat är låg och då det är svårt att förstå varför de anställda arbetar som de gör. Alltså lämpar sig klanstyrning när det är svårt att utvärdera och kontrollera de anställdas arbete på ett rationellt sett.

3.5 Vår teoretiska referensram

För att tydliggöra sambanden som finns mellan de teorier som presenterats ovan, har vi utvecklat en modell som ligger till grund för vår analys (se figur 2). Vi väljer att utgå från Merchant och Van der Stedes ekonomistyrningsteori, då deras tre olika styrformer mer specifikt ser till hur anställda motiveras i arbetet, i jämförelse med Ax et al. och Samuelsson som istället ger oss en mer översiktlig bild av styrmedlen och deras användningsområden. Med utgångspunkt i Merchant och Van der Stedes uppdelning av ekonomistyrning i resultat-, handlings- och socialstyrning, kan företag bestämma hur de vill utforma sin övergripande ekonomistyrning. Ett företag som verkar inom en kreativ bransch, där kreativa individer utgör kärnkompetensen, bör dock göra detta med hänsyn till de teorier som finns om styrning av kreativitet. Dessa ska fungera som ett slags filter där de styrmekanismer som antas hämma kreativitet väljs bort. Exempelvis bör styrmekanismerna endast fungera som det ramverk inom vilket kreatörer sedan fritt får arbeta. Hur snävt ramverket bör vara skiljer sig självklart från situation till situation men, som Bilton förklarar, får det inte heller tillåta allt för fritt arbete. Detta kan då istället få en paralyserande effekt. Ytterligare bör valet av ekonomistyrningsformer även ta hänsyn till de tre komponenter i arbetsmiljön som Amabile menar påverkar den kreativa individen, det vill säga organisatorisk motivation, ledarskapsstil samt resurser.

Eftersom kreativitet skapas hos individen blir det dock relevant att se effekterna av valet av ekonomistyrningssystem på individnivå. Då Amabile menar att motivation för arbetsuppgiften är den enda faktor i den individuella kreativiteten som kan påverkas utifrån, blir denna ytterst relevant vid utformandet av ekonomistyrningssystem. Merchant och Van der Stedes ekonomistyrningsformer har för avsikt att fungera motiverande i sig, dock är de övergripande och inte specifika för kreativt arbete. För att en individ ska kunna vara kreativ krävs inre motivation. Denna är inneboende hos individen och kan hämmas vid fel val av ekonomistyrning. Vid valet av ekonomistyrning i en kreativ organisation måste man därför även ta hänsyn till något vi kallar *motivationsstyrning*. Denna styrning kan ses som de yttre motivationsmekanismer som en organisation väljer att använda sig av i relation till utformandet av sitt ekonomistyrningssystem. Motivationsstyrningen bör organiseras med hänsyn till de effekter yttre motivationsfaktorer får på den inre motivationen. Valet av motivationsstyrning påverkas därför i sin tur av de anställdas

nivå av inre motivation. Eftersom kreatörer har en speciell relation till outputen av sitt arbete, samt att den inre motivationen har en stor inverkan på en individs kreativa förmåga, blir de effekter motivationsstyrningen skapar av största relevans. Det finns följaktligen även en relation mellan den individuella kreativiteten och utformandet av motivationsstyrning.



Figur 2. Vår teoretiska referensram

4. Lowe Brindfors

I kapitel fyra presenteras den empiri som ligger till grund för vår analys. Denna inleds med en redogörelse för reklambranschen och Lowe Brindfors, där läsaren ges en bild av företaget utifrån de anställdas perspektiv. Därefter presenteras de ekonomistyrningssystem som finns på företaget samt ledningens syn på dessa. Detta följs av ledarnas och kreatörernas syn på ekonomistyrning och dess inverkan på kreativitet.

4.1 Reklambranschen & Lowe Brindfors

Reklambranschen kännetecknas av att det är en relativt högavlönad och prestigefylld bransch, där det är viktigt med erkännande och att vinna priser (Projektledare A & Produktionsledare A). Priser värderas högt och går hand i hand med att lönerna ligger på en hög nivå då priser kan användas som ett medel i sig för att löneförhandla (Produktionsledare A). Reklambranschen beskrivs även som en ankdamm, där alla har koll på varandra och där det är viktigt att synas och höras i sin professionella roll (Projektledare A).

Lowe Brindfors skiljer sig på många sätt från majoriteten av svenska reklambyråer. Framförallt eftersom det är en av Sveriges äldsta reklambyråer, en av de största och är något mer hierarkisk till strukturen än andra byråer i branschen (Produktionsledare B, Projektledare A m.fl). Tack vare att det är en reklambyrå som funnits länge och varit med från början lever man på sitt arv som ett stabilt företag med gott rykte (Projektledare A) och på att kompetensen ”sitter i väggarna” (Projektledare C). Att man i sammanhanget är ett stort företag innebär även att det finns många stödfunktioner som inte förekommer på mindre byråer, exempelvis art buyers, tv producenter och ateljéassistenter, vilka tillåter de anställda att fokusera på sitt eget arbete (Creative Director). Produktionsledare B menar att Lowe Brindfors är mer strukturerat och hierarkiskt i jämförelse med mindre byråer i Sverige (Produktionsledare A). Samtidigt skulle inte en pyramidorganisation fungera då förutsättningen för att göra ett bra jobb ligger i att alla arbetar tillsammans (Strateg). Utmärkande för Lowe Brindfors är även att det är mer projektledarstyrt i jämförelse med andra byråer i Sverige, där det är vanligast att en reklambyrå är kreatörsdriven. Detta medför att det finns en slags vilja att leverera samt en leveranssäkerhet, vilket leder till att de anställda förenas

av och förlitar sig på att det finns många duktiga människor på Lowe Brindfors (Projektledare C).

4.1.1 Lowe Brindfors Företagskultur

Den företagskultur som genomsyrar Lowe Brindfors är relativt avslappnad. Det finns ingen direkt klädkod och lokalerna är öppna vilket skapar en miljö där de anställda kan prata fritt med varandra och samarbeta utan svårigheter. Arbetstimmarna är formellt satta mellan nio och fem, men är inget som direkt styr arbetet. Arbetsuppgifterna är av den karaktären att de anställda ofta jobbar över och därmed inte behöver vara på plats klockan nio varje morgon (Copywriter). Ekonomichefen är tydlig med att Lowe Brindfors endast anställer de allra bästa inom sitt område. ”Brindfors är bäst eftersom alla är duktiga” (Copywriter). Ekonomichefen menar att målet är att anställa de bästa i Sverige. I linje med detta valde ledningen att behålla de bästa i samband med den omstrukturering som skedde vid årsskiftet 2009/2010 och inte nödvändigtvis de som arbetat längst på företaget. Tanken är att de anställda ska vara självgående i sitt arbete och därmed kan Lowe Brindfors undvika inlärningsperioder vilket ofta innebär en extra kostnad (Ekonomichefen). Kompetenskraven på de anställda är höga, då detta leder till en positiv spiral där ”de som inte är duktiga bokstavligen faller ut, de försvinner härifrån” (Copywriter). Det är därför svårt att klättra i hierarkin på Lowe Brindfors. Vill en anställd avancera från exempelvis produktionsledare till projektledare får de helt enkelt söka sig till någon annan reklambyrå, för att sedan kanske återvända till Lowe Brindfors när de har erfarenheten och kompetensen för arbetsuppgiften (Ekonomichef).

4.1.2 Lowe Brindfors syn på Kreativitet

Kreativitetens innebörd för de anställda på Lowe Brindfors kan sammanfattas enligt följande; att vara nyskapande, våga tänka nytt och kunna göra det utanför befintliga ramar. ”Kreativitet handlar om problemlösning och förhoppningsvis från en ny infallsvinkel” (Art Director B). Det handlar om en slags skaparglädje (Art Director A) samt nyfikenhet på sin omvärld och vad som är annorlunda (Creative Director). De vi intervjuat vill överlag inte säga att kreativa människor skiljer sig från andra, utan kreativitet finns hos alla i grunden. Dock finns det de som kanske har en starkare kreativ förmåga men den beror antagligen på träning (Strateg, Projektledare C & Copywriter). Copywritern poängterar att han ”Tycker man ska passa sig väldigt mycket från att

göra någon skillnad, att vi kallar oss för kreatörer är så förnämligt så att vi borde ha stryk allihopa".

4.2 Ledningens syn på Ekonomistyrning

Vid årsskiftet 2009/2010 gick Lowe Brindfors igenom en omorganisation, där man, i samband med hotet om att förlora en av sina största kunder, sade upp 25 personer. Ekonomichefen förklarar att man i samband med denna omorganisation även försökt strukturera företagets ekonomiska mål och styrmedel.

4.2.1 Finansiella mål

Ett av målen för Lowe Brindfors, är att behålla sin position som topp fem vid nationella rankningar. Utöver detta har ledningen också formulerat finansiella mål, vilka framförallt är att öka lönsamheten gentemot föregående år. Mer specifikt innebär detta att hålla en fast ratio på personalkostnad mot byråintäkten, vilken man strävar efter ska vara 1200 kr per timme nerlagd/debiterbar tid. Vidare finns det ett mål om att uppnå en operative income before incentives (OIBI-nivå) på 10% efter en management fee på 6%. Ekonomichefen förklarar att de medvetet inte kommunicerar dessa nedåt i organisationen. En av anledningarna till att dessa mål formulerats, utöver att öka företagets generella lönsamhet, är det faktum att Lowe Brindfors är amerikanskägda och att ägarna kräver att vissa finansiella mål ska uppfyllas. (Ekonomichef)

4.2.2 Traffic-Systemet

Vidare införde Lowe Brindfors i april 2010 ett så kallat traffic-system, vilket ska fungera som ett styrmedel integrerat med företagets ekonomisystem. Detta system bygger på ett veckoschema som fördelar de anställdas arbetsuppgifter. Schemat utformas efter att alla projektledare, senast på torsdagen, skrivit in vilka arbetsuppgifter de behöver få utförda under kommande vecka i traffic-systemet. Trafficansvarig organiserar sedan kommande veckas schema utifrån detta. Före införandet av traffic-systemet fanns det inte någon explicit organisering kring arbetsfördelningen, vilket ledde till att kreatörerna ofta fick olika direktiv från diverse ledare och därmed inte kunde fokusera sin tid på ett enskilt projekt. Målet med det nya traffic-systemet är att alla ska veta hur mycket tid de ska lägga ner på varje projekt. Detta förtydligas även med att projekten tilldelas olika status beroende på deras lönsamhet. Ett projekt som tilldelas A-status innebär att

kreatörerna bör prioritera detta framför de mindre lönsamma projekten, de med B- och C-status. På måndag morgon träffas alla anställda som är inblandade i produktionsprocessen och går igenom samt ändrar schemat där det behövs. Även om schemat sedan inte följs minutiöst utgör detta ryggraden för veckans arbete. Eftersom traffic-systemet även är kopplat till Lowe Brindfors ekonomisystem, kan ekonomiavdelningen direkt se hur många timmar som är budgeterade på varje projekt när de anställda sedan tidrapporterar. De kan följaktligen se om man följt de ”rekommenderade” antalet timmar, eller om projektet tagit mer eller mindre tid. Användandet av en mer formell styrning menar Ekonomichefen är ett sätt att ge kreatörerna en mer strukturerad arbetsdag, med ordning samt lugn och ro att kunna fokusera på sin uppgift. Utan styrning riskerar kreatörerna lägga ner mer tid på projekt för mindre kunder, då de kanske upplevs som roligare, eftersom de ofta inte har lika strikta mallar som projekt för större kunder. Dock finns ett önskemål från ledningen om att öka kreatörernas medvetenhet kring detta, vilket man hoppas blir en av effekterna av det nya traffic-systemet. (Ekonomichef)

4.2.3 Belöningssystem

För att de anställda ska anpassa sig till det nya traffic-systemet förklarar Ekonomichefen att Lowe Brindfors har planer på att införa ett monetärt belöningssystem knutet till traffic-systemet. Detta kommer dock inte att införas innan företaget uppnått sina finansiella mål. Den belöning som då delas ut ska max uppgå till en extra månadslön (Ekonomichef). Tidigare har Lowe Brindfors inte haft något direkt uttalat eller organiserat belöningssystem. Det har dock skett att en anställd fått en extra månadslön eller någon liknande bonus i samband med att de har vunnit något av reklambranschens mer prestigefyllda priser, exempelvis guldägget (Copywriter). Belöningen har sålunda varit kopplad till kreativitet, då priserna delas ut till speciellt kreativa kampanjer (www.guldagget.se). Det har även funnits outtalade belöningar inom Lowe Brindfors. Exempelvis har man fått åka till reklamfestivalen i Cannes om man varit nominerad tidigare år (Art Director A). En annan icke monetär belöning är att man får ökat ansvar beroende på hur länge man varit anställd (Art Director B). Det belöningssystem som utvecklas idag ska dock knytas till andra faktorer, samtidigt som de engångsbelöningar som utdelas i samband med priser ska finnas kvar. För att en kreatör ska kunna få en bonus genom det nya systemet ska den debiterbara tiden överensstämma eller till och med vara lägre än den fakturerbara tiden (Ekonomichef). Det finns således önskemål från ledningen om att öka kreatörernas medvetenhet kring den budgeterade tiden vilket man hoppas blir en av effekterna av det nya traffic-systemet

(Ekonomichef). Målet är att få kreatörerna att tänka mer i lönsamhetsbanor, så att de endast lägger ner de antal timmar som faktureras för respektive projekt. Projektledarnas bonus ska istället kopplas till de budgetar som respektive projekt är försedda med (Ekonomichef).

4.3 Ledare & Kreatörers syn på effekterna av Ekonomistyrning

4.3.1 Ledare & Kreatörers syn på Mål

Majoriteten av de anställda på Lowe Brindfors är inte medvetna om något övergripande mål eller någon vision (Copywriter & Projektledare C, m.fl.). Vidare finns det inte någon medvetenhet om de finansiella mål som ledningen satt upp. Däremot finns det en allmän uppfattning att kärnpunkten ligger i att göra ett bra jobb åt företagets kunder; ”Våra kunders mål är våra mål” (Strateg). Både Projektledare A och C berättar att det har funnits en formulering ”med kreativ kraft, och med näsa för kundens affär”, som de båda tycker stämmer väl in på vad Lowe Brindfors står för. Vidare menar Projektledare C att eftersom alla på Lowe Brindfors förenas av att de är duktiga människor behövs ingen vision. Emellertid berättar Creative Directorn, som i och för sig sitter med i ledningen, att det finns en övergripande vision för Lowe koncernen; ”Creativity pays”, vilken även gäller för Lowe Brindfors. Visionen har varit mer eller mindre uttalad, beroende på ledning.

Uppfattningen om hur väl ledningen kommunicerar nedåt skiljer sig inom Lowe Brindfors. Art Director A och B tycker inte att ledningen kommunicerar ut vad som övergripande sker på byrån och att deras arbete därmed känns diffust. Art Director B menar att det har blivit bättre med den nya ledningen, men att det hade varit bra att bli mer underrättad om de mål och visioner som ledningen har; ”desto mer man vet, desto bättre”. Creative Directorn menar istället att det är stor transparens till ledningen, samtidigt är han också en del av ledningsgruppen.

4.3.2 Ledares syn på Budgetering

Lowe Brindfors arbetar med två olika sorters budgetar. Dels finns det en projektbudget för varje projekt de genomför, samt en totalbudget per år för varje kund (Projektledare A). Den ena delen av projektbudgeten består av arvodet till Lowe Brindfors och bestämmer hur mycket tid som ska läggas ner på ett projekt (Projektledare B). Den andra delen fastställer hur stor själva

produktionen kan vara, det vill säga vilken fotograf man kan hyra in, hur många skådespelare man kan använda med mera. Generellt anser de flesta att det är den andra delen av budgeten som kan få mest hämmande effekter på kreativiteten, då denna begränsar idéskapandet till vad som är ekonomiskt möjligt (Projektledare B). Huruvida kreatörerna är insatta i hur projektbudgeten ser ut, framförallt gällande Lowe Brindfors arvode, varierar (Strateg). Då det är svårt att veta i vad en idé slutar, och således också att estimerar kostnaderna innan produktionen är slutförd, så är det svårt att lämna en exakt offert i förväg (Projektledare B). Kunden kan även leverera en budget i förhand som ska inkludera allt, och då måste idén istället anpassas till budgetramen (Projektledare B). I slutet av året ska arvodet från samtliga projektbudgetar per kund, stämma överens med totalbudgeten. Totalbudgeten estimeras per år för varje kund av den ansvarige projektledaren, och måste godkännas av ekonomiavdelningen.

4.3.3 Ledares syn på den Kreativa Briefen

Det styrmedel som är viktigast för det vardagliga arbetet på Lowe Brindfors, vilket alla intervjuobjekt var överens om, är den så kallade *kreativa briefen*. Lowe Brindfors får från sina kunder något de kallar en kundbrief. Denna klarlägger bland annat kundens mål, tankar, restriktioner och budget kring ett enskilt projekt, vilken kan vara flera sidor lång. Den kreativa briefen skapas sedan, med utgångspunkt i kundbriefen, av en projektledare och en planner. Målet är att den kreativa briefen inte ska vara mer än en sida lång, den ska vara tydligt och enkelt formulerad och helst ska det finnas en sammanfattande mening för varje projekt, som tydliggör vad de ska göra (Strateg och Projektledare B). (se appendix 2 för exempel på en kreativ brief).

En bra kreativ brief utmärks av en gemensam agenda som man alltid kan se tillbaka på och förhålla sig till. Den ringar in spelplanen varifrån det kreativa arbetet sedan utgår ifrån, sedan måste det finnas någon form av frihet (Projektledare C). Projektledare A liknar det med att "spela tennis utan nät och linjer, [det] blir inte så jäkla kul liksom [...] tydliga spelplaner tror jag kan vara positivt, det är en utmaning" (Projektledare A). Vidare menar Strategen att kreativitet måste styras och att fokus bör ligga på att styra utan att kontrollera. "Kontroll gör att man dödar det som är bra, nämligen att man brinner för det man gör" (Strateg). En tydlig brief, trots att den kan innehålla restriktioner, skapar frihet för den kreativa processen men inom vissa ramar (Strateg). En vagt definierad uppgift minskar friheten då de som jobbar med den ständigt måste justera sitt arbete och anpassa sig. Vidare förklarar Strategen att det kan uppstå problem om det är för många

personer mellan kund och kreatör; "det blir bäst om man får höra saker ur hästens mun" (Strateg). Vidare nämner Produktionsledare A och B att den miljön som den kreativa briefen presenteras i kan medföra en positiv och inspirerande effekt på kreativitet. Produktionsledare B menar exempelvis att om den kreativa briefen förmedlas till kreatörerna i en miljö som anknyter till den målgrupp kampanjen ska rikta sig till, kan det ge en inspirerande start till projektet .

4.3.4 Kreatörers syn på den Kreativ Briefen

Kreatörerna på Lowe Brindfors upplever stor frihet i sitt arbete, mycket är upp till dem själva och det finns stor frihet i regler och förordningar (Art Director B). Dock efterfrågas inte total frihet, utan det ska finnas ramar vilka man kan förhålla sig till. Utan några ramar går det inte att skapa kreativitet (Copywriter). Kundrelationer kom ofta tal på när vi diskuterade vad som hämmar respektive främjar kreativitet. Framförallt eftersom den kreativa briefen, som är ett av de mer direkta styrmedlen, har sin grund i en kund brief. Briefen bör inte innehålla visuella eller grafiska riktlinjer, då kreatörerna anser att de är störande och i vägen (Art Director B). Istället är det budskapet och vad kampanjen ska handla om som är relevant (Art Director B). Copywritern menar att det märks när en kreativ brief varit för detaljstyrd av kunden, då det sällan resulterar i bra kampanjer. Vidare, efterfrågas en dialog mellan kunden och kreatörerna. Art Director B anser att det nästan borde finnas krav på direkt kommunikation mellan kreatörer och kund.

4.3.5 Ledares syn på Tidspress

Tidspressen på Lowe Brindfors är idag stor och beror till stor del på att 25 anställda fick lämna företaget i julas. Strategen menar att utan deadlines och tidspress finns inte kreativitet, eftersom det då aldrig skulle bli av. Han säger även att tidspressen inte kan bli för långvarig, istället är det mer skadligt när deadline ligger för långt borta. Projektledare C tycker att det snarare handlar om respekt från hennes och kreatörens sida. När en uppgift presenteras och kreatörerna tycker att de behöver mer tid och lägger fram bra skäl till varför, bör deras åsikt få gehör. Om de däremot inte har invändningar; "då håller man deadlines, så är det bara" (Projektledare C). Både Projektledare B och Produktionsledare B tycker att tidspress kan fungera bra som "piska" och gör att saker och ting verkligen händer. Det finns följaktligen en konsensus bland projektledare om att tidspress kan fungera som ett effektivt styrmedel.

4.3.6 Kreatörers syn på Tidspress

Under intervjuerna med kreatörerna framkom det att alla känner av tidspressen och att den i

många fall riskerar att hämma det kreativa arbetet. Dock tycker alla att det kan vara positivt med viss tidspress som gör att de skärper sig ytterligare och blir effektivare i sitt arbete, men på det stora hela har det motsatt effekt (Art Director B). Den negativa effekten är att de inte har tid att göra sitt bästa, och projekten blir därför inte så bra som de skulle kunna ha blivit (Copywriter). Art Director B säger att tidspress ofta leder till att man väljer en lösning som man redan vet fungerar och ”klär den i andra kläder”, istället för att lösa uppgiften från ett oväntat håll som kreativitet egentligen handlar om. Creative Directorn tycker att tidspressen är det största problemet med kreativitet men ser det som ett branschfenomen. Kreativitet behöver enligt kreatörerna tid för att växa fram. Från det att idén är klar är det mycket jobb som tar tid. Problemet enligt kreatörerna är att det kanske inte alltid finns förståelse för detta. Kreativitet går inte att utöva på beställning och det är svårt att tidsbestämma (Art Director A). Positivt med tidspressen kan dock vara att den hjälper kreatören att släppa saker som de fastnat vid och som inte går att rädda, ”ibland är det helt enkelt bättre att gå vidare” (Art Director B).

4.3.7 Ledarnas syn på Motivation

Projektledare C menar att det ofta är bättre att låta kreatörer arbeta fritt tills de är redo att leverera, det är fördelen att jobba med duktiga kreatörer, ”man vet att de kommer leverera” (Projektledare C). Eftersom idéer är sköra, är det bättre att styra dem med vägledning än att direkt förkasta eller ifrågasätta dem (Projektledare A). Det finns en uppfattning att kreatörer klagat mycket, detta tror Strategen beror på att de säljer sig själva, ”deras arbete är personligt och om det inte är personligt blir det inte bra”. Vidare pekar Strategen på att motivation kan skapas genom att visa att förutsättningarna för att kunna skapa någonting bra existerar. Samtliga projekt- och produktionsledare svarar nej på frågan om de behandlar kreatörer annorlunda än andra. Det visar sig dock att de tänker på hur de väljer att formulera sig, och att kreatörer kanske får mer stöd och service, samt att de ibland försöker uppmuntra dem för att främja deras motivation (Produktionsledare B, Projektledare A). Produktionsledare B tycker att problematiken med belöningar som drivkraft och motivation, ligger i att hitta ett individuellt belöningsystem som är anpassat efter de kunder man har. "Det är extremt mycket lättare att göra något spetsigt för Folkoperan än för Electrolux" (Produktionsledare B). Vidare riskerar även negativa effekter att uppstå, då frågor som "vem kläckte idén?" ställs, vilket kan leda till konflikter (Projektledare C). Både Projektledare A och B tror inte att monetär bonus skulle främja kreativitet.

Projektledare B menar att kreatörer är konstnärer som brinner för något och att kreativiteten inte blir bättre av bonus, eventuellt skulle de arbeta mer, men i det stora hela handlar det om passion och engagemang. "Jag skulle bli jätteledsen om det var pengar som styrde kreativitet" (Projektledare B). Det är även svårt att generalisera huruvida kreatören skulle föredra pengar eller priser, då det skiljer sig från individ till individ (Strateg, Projektledare A & Produktionsledare B).

4.3.8 Kreatörers syn på Motivation

Copywritern tror att det finns två saker som driver kreatörer, nämligen pengar och fåfänga. Kreatörer har höga löner, men Copywritern tror inte att pengarna är skälet till varför man väljer att jobba i den här branschen, eftersom det i reklambranschen tillkommer ångest, prestationskrav och tidspress, vilka inte är lika påtagliga i andra branscher med liknande löner. Lönen är således inte den huvudsakliga anledningen till varför kreatörer arbetar med reklam. Istället är det fåfängan och glädjen samt tillfredsställelsen som är de starkaste drivkrafterna (Copywriter). Fåfänga, eftersom allt jobb de producerar är offentligt och visas upp för allmänheten. Det värsta som finns är att visa dåliga saker, då de vet att resultatet kommer att synas och därmed fungera som påminnelser om produktioner som man inte varit nöjd med (Copywriter). Art Director B förklarar att när han har gjort något bra eller kommunicerat något oväntat, skapar det glädje och därmed ytterligare motivation till att göra ett bra jobb. Creative Directorn tycker att ena hälften av motivationen består av ångest, och den andra av den fantastiska känslan som uppstår vid avslutandet av ett framgångsrikt projekt. Något som däremot hämmar kreativiteten på Lowe Brindfors enligt kreatörerna är avsaknaden av lugna miljöer vilka de kan arbeta ostört i (Art Director A & B). Det finns till och med de som arbetar på exempelvis caféer i början av projekt för att kunna arbeta mer ostört (Art Director A). Copywritern menar dock att klagomålen på lokalen kanske är uttryck för något annat, att det egentligen handlar om att de måste ta ställning till och konfrontera sig själva.

Vidare menar kreatörerna på Lowe Brindfors generellt, att de skulle föredra ett guldägg framför en monetär bonus. Dock säger de att lönen är viktig och Art Director A tror att han antagligen skulle jobba hårdare vid ett eventuellt bonussystem. Creative Directorn tror däremot att drivkraften ligger i andra faktorer och att åtminstone inte han skulle arbeta hårdare om det fanns

en bonus i slutet. Problemet med bonusar är vad man ska basera det på, tävlingar anses vara det enda mätinstrumentet, vilket många anser orättvist eftersom de olika projekten skiljer sig i svårighetsgrad (Art Director B)

5. Analys

Analyskapitlet inleds med en förklarande text till vår teoretiska referensram som ligger till grund för analysen. Därefter presenteras resultat- handlings- och socialstyrning som enskilda avsnitt, där de jämförs med teorier om styrning av kreativitet samt empirin. Vidare presenteras motivationsstyrning och kapitlet avslutas med en analys av kreatörers inre motivation.

Den struktur som följer i analysen har sin grund i den teoretiska referensram vi presenterade i slutet av kapitel tre. Analysen inleds med de teorier om ekonomistyrning som vi valt att använda oss av. Först redogör vi för de styrmedel som Lowe Brindfors tillämpar samt diskuterar dessa i samband med teorier om styrning av kreativitet. Ledningens perspektiv kommer här jämföras med de önskemål som uttryckts framförallt från kreatörer men även till viss del av ledarna. Vidare analyseras styrmedlen utifrån motivationsstyrning, vilken ämnar se till de yttre motivationsfaktorer som fungerar med hänsyn tagen till den kreativa individens inre motivation. Detta avsnitt kommer att ha sin utgångspunkt i teorier angående hur den individuella kreativiteten påverkas av yttre motivationsfaktorer. Ytterligare kommer motivationsstyrningen analyseras med hjälp av teorier om styrning av kreativitet, då det är dessa som beskriver hur den kreativa individens motivation bör stärkas. Motivationsstyrningen presenteras framförallt ur ledarnas perspektiv då det är de som i det vardagliga arbetet ansvarar för att motivera kreatörerna. Däremot kommer även ledningens och kreatörernas perspektiv diskuteras i motivationsstyrningen då de är med och utformar denna. Slutligen analyseras kreatörernas uppfattning om ekonomistyrning och hur deras inre motivation påverkas av motivationsstyrning. Då vi syftar till att undersöka hur kreativa individer styrs och motiveras kommer analysen således fokusera på hur styrningen påverkar kreatörernas arbete.

5.1 Resultatstyrning

Merchant och Van der Stedes (2007) teori om resultatstyrning innebär framförallt att ledningen för ett företag sätter upp mål för de anställda som de sedan ska uppnå. Denna form av ekonomistyrning tillåter, i likhet med teorier om styrning av kreativitet, stor frihet i själva arbetsprocessen. Merchant och Van der Stedes (2007) teori om resultatstyrning innebär

framförallt att ledningen för ett företag sätter upp mål för de anställda som de sedan ska uppnå. Denna form av ekonomistyrning tillåter, i likhet med teorier om styrning av kreativitet, stor frihet i själva arbetsprocessen. Meningen med resultatstyrning är följaktligen inte att direkt styra beteende vid genomförandet av en uppgift utan det viktiga är att målen uppnås. Amabile (1997) förklarar att det viktigaste för ledare av kreativt arbete är att utforma projektmål, vilka utgör ramverket för den kreativa processen. Styrning av kreativitet kan följaktligen till stor del utgöras av resultatstyrning.

De mål som kommuniceras bör, enligt Merchant och Van der Stede (2007), bero på vilken nivå de anställda befinner sig på. Då Lowe Brindfors ägs av Lowe koncernen måste ledningen arbeta mot ägarnas uppsatta mål. Dessa är övergripande finansiella mål som inte har någon direkt påverkan på de resterande anställdas arbete i någon större utsträckning. Dock finns vissa önskemål bland övriga anställda, framförallt kreatörerna, att bli mer insatta i hur Lowe Brindfors arbetar mot finansiella såväl som strategiska mål. Vissa kreatörer uttrycker ett intresse om att förstå vad det arbete de utför verkligen leder till i relation till resten av företaget och dess lönsamhet. Antagligen uppstår detta intresse då dessa kreatörer förstått vikten av lönsamhet. Detta kan i sin tur bero på de nedskärningar som skett på Lowe Brindfors, vilket ökade medvetenheten kring företagets ekonomiska situation.

Ekonomichefen förklarar däremot att hon och resten av ledningen medvetet inte kommunicerar de finansiella målen till de övriga anställda. Merchant och Van der Stede (2007) menar att resultatstyrning på en mellannivå framförallt handlar om att sätta upp mål för de anställda. Lowe Brindfors anställda borde därför vara medvetna om de mål som de förväntas uppnå. Exempelvis borde kreatörerna enligt detta resonemang vara medvetna om att de förväntas producera till en ratio av personalkostnad mot byråintäkt på 1200 kr/debiterbar timme. Dock blir Ekonomichefens resonemang mer förståeligt i relation till Amabile (1997), som menar att det kanske viktigaste vid styrning av kreatörer är att kommunicera tydliga projektmål. Detta kan även ses i relation till Merchant och Van der Stedes (2007) argument för att de mål som kommuniceras bör användas för att anställda på olika nivåer inte ska behöva utföra arbete utöver sin befintliga förmåga och begränsningar.

Ovanstående resonemang gör att de mål som presenteras i den kreativa briefen kan ses som tillräckliga för kreatörerna. Här presenteras vad som krävs av dem i form av produktionsbudget, tidsram, kommunikations- och kreativa ramar med mera. Den kreativa briefen stämmer väl överens med det ramverk av regler, deadlines och budget som Bilton (2007) menar bör utgöra både startpunkt och slut för det kreativa arbetet. Då kreatörernas arbetsuppgift egentligen handlar om att leverera de idéer kunden efterfrågar, bör de projektmål som presenteras för dem i den kreativa briefen vara tillräckliga resultatmål för kreatörerna. Det faktum att projekt även förklaras med olika status (A, B eller C), gör dessa resultatmål än mer tydliga. Detta resonemang stämmer överens med Amabile (1997) samt Merchant och Van der Stedes (2007) teorier som diskuterats ovan. De finansiella målen bör dock kommuniceras till projektledarna eftersom de bär det övergripande ansvaret för projekten, och därmed även svarar för dessa mål inför Lowe Brindfors ledning. Ledningen har därigenom möjlighet att tydligare kommunicera målen främst till projektledarna, men även till kreatörerna eftersom de efterfrågar detta. Om de resultatmål som kommuniceras till kreatörerna bör ske i relation till den nivå som deras förmåga ligger på, och kreatörerna på Lowe Brindfors befinner sig bland de bästa i branschen, är det troligt att de inte blir mer begränsade av att även ta del av företagets finansiella mål.

Det finns samtidigt ett önskemål från ledningen om att de anställda genomgående ska vara mer medvetna om de lönsamhetskrav som ställs på dem. Detta ska ske genom det nya traffic-systemet, där det framförallt är medvetenheten om tidsanvändning som ska förbättras. Eftersom den tid kreatörerna ska lägga på ett projekt är kopplad till den del av projektbudgeten som utgör Lowe Brindfors arvode, blir detta en form av budgetmål som är tydligt och enkelt att förstå. Detta är ett av de krav som Merchant och Van der Stede (2007) ställer vid användandet av resultatstyrning.

Vidare menar Merchant och Van der Stede (2007) att det bör finnas riktlinjer för hur man ska mäta de anställdas prestationer samt ett väl utformat belöningsystem som är knutet till målen, vilket traffic-systemet kommer att innebära. Detta är i enlighet med Amabile (1997) som menar att rättvisa belöningsystem är grundläggande för yttre motivation. Dock kan detta system även leda till en viss orättvisa för kreatörerna eftersom det inte alltid är självklart att alla projekt är lika enkla att avsluta inom den tid som den kreativa briefen tillåter. En kund kan exempelvis komma

med sena och nya direktiv, vilket försvårar färdigställandet av ett projekt. Merchant och Van der Stede (2007) förklarar att den risk som uppstår i samband med att resultatet påverkas av utomstående faktorer måste kompenseras med någon form av premie. Flera av kreatörerna på Lowe Brindfors menar att de är relativt högavlönade, men att de egentligen inte tjänar så bra i relation till hur mycket tid de verkligen lägger ner på vissa projekt. Detta kan kopplas till vad Bilton (2007) menar om att tillfredställelsen för arbetet inte inställer sig för kreatören, även då det anses klart. Det kan alltså antas att kreatören lägger ner mer tid än vad ledningen faktiskt kräver av dem. Följaktligen är det inte säkert att den höga lönen räcker som premie för att kompensera det som kreatörerna upplever som orättvisa, däremot är det enligt Biltons resonemang inte självklart att ledningen ska premiera den extra tid kreatörerna lägger ner. Samtidigt ska det bonussystem som ledningen har för avsikt att koppla till traffic-systemet grundas på kreatörernas tidsanvändning. Merchant och Van der Stede (2007) menar att belöningssystem måste utformas så att de ger största möjliga motivation till de anställda samtidigt som de är så kostnadseffektiva som möjligt. Genom att få kreatörerna mer tidsmedvetna, kan det nya belöningssystemet antagligen bli kostnadseffektivt. Lowe Brindfors blir i och med en effektivare tidsanvändning av kreatörerna mer lönsamt samtidigt som den belöning som ska vara kopplad till traffic-systemet inte är särskilt hög (högst en extra månadslön). Dock kan det även på lång sikt få negativa effekter då kreativiteten, enligt teorier om tidspress, kan bli negativt påverkad. Något som långsiktigt kan vara skadligt för Lowe Brindfors.

5.2 Handlingsstyrning

Merchant och Van der Stedes teori (2007) om handlingsstyrning grundar sig i att ledningen är medveten om vilka handlingar som gynnar företaget och att få personalen att agera i linje med dessa. I enlighet med teorier om styrning av kreativitet ska handlingsstyrning undvikas i så stor mån som möjligt inom kreativa branscher då det är den mest direkta typen av styrning. Amabile menar exempelvis att den kanske viktigaste processen i styrning av kreativitet ligger i att skapa tydliga projektmål men att tillåta frihet i själva arbetsuppgiften, vilket motsäger användning av handlingsstyrning då denna kontrollerar arbetsuppgiften i sig.

Det traffic-system som Lowe Brindfors införde i samband med omstruktureringen i julas, kan diskuteras i termer av handlingsstyrning då målet med detta system är att sätta tidsramar för varje

projekt. Detta kan med utgångspunkt i teorin ses som en typ av beteenderestriktion, då det delar upp arbetsuppgiften på ett sätt som reducerar kreatörens ansvar, det vill säga att kreatörerna inte själva behöver bedöma och ansvara för hur mycket tid de ska lägga ner på ett projekt. Däremot kan omstruktureringen även diskuteras i termer av syfte. Eftersom traffic-systemet enligt ekonomichefen inte infördes för att reducera ansvarstagandet från de anställda utan främst för att kreatörerna ska tillåtas att fokusera bättre på sina arbetsuppgifter, blir det tveksamt om traffic-systemet kategoriseras som handlingsstyrning. Bilton (2007) menar att kontrollmekanismer utgör ett nödvändigt ramverk som skapar gränser för inom vilka kreativitet kan skapas. Dessa gränser ska dock endast utgöra start och slutpunkt för det kreativa arbetet. En tidsuppdelning likt traffic-systemet på Lowe Brindfors kan därmed innebära alltför snäva gränser för kreatörerna. Handlingsstyrning anses dock effektiv vid koordineringsbehov inom organisationer, vilket det vid årsskiftet troligtvis fanns ett behov av på Lowe Brindfors i samband med omstruktureringen. Därför kan traffic-systemet, om det kan ses som handlingsstyrning, vara fördelaktigt i startfasen av omstruktureringen då behovet av koordinering ökar.

Ansvarsskyldighet enligt Merchant och Van der Stede (2007), innebär att de anställda hålls skyldiga för vissa aktioner, som tidigare definierats av ledningen. Denna typ av pressande ansvarsskyldighet förekommer inte synbart på Lowe Brindfors. Projektledarna är de som är ytterst ansvariga för projektet gentemot kunden, och alla anställda ansvarar för sitt eget arbete enligt Ekonomichefen. Ansvaret rör dock inte speciellt definierade handlingar, utan det arbete man är anställd att utföra. Granskning av handlingsplaner sker heller inte i någon utsträckning på Lowe Brindfors. De idéer kreatörerna framför ska istället hålla sig inom ramarna för den kreativa briefen, huruvida idéerna sätts i verk eller inte bestäms i slutändan av kunden och inte av projektledaren eller ledningen. Detta stämmer väl överens med vad Amabile (1997) säger angående organisatorisk motivation, där en av ledningens viktigaste uppgifter är att visa att det finns en vilja att ta risker. Litar inte projekt- och produktionsledarna på att kreatörerna utför ett bra jobb, utan måste kontrollera deras idéer kontinuerligt riskerar man att påverka deras inre motivation negativt. Sammanfattningsvis säger Merchant och Van der Stede (2007) att handlingsstyrning hämmar kreativitet och innovation. Följaktligen borde Lowe Brindfors undvika styrmekanismer som kan liknas vid handlingsstyrning i så stor utsträckning som möjligt.

5.3 Socialstyrning

Socialstyrning kan ske både genom personalstyrning och kulturell styrning enligt Merchant och Van der Stede (2007). Genom att anställa rätt personal, träna dem eller tillhandahålla resurser kan ledare se till att de anställda genom egenkontroll motiverar sig själva till att jobba för att uppfylla organisationens mål. Styrmedel som relaterar till detta är exempelvis företagskultur, lärande och bemyndigande. Socialstyrning kan fungera väl vid styrning av kreativitet. I Amabiles (1997) modell om hur kreativiteten påverkas av arbetsmiljön, framgår det att ledningen kan skapa goda förutsättningar för en kreativitetsfrämjande arbetsmiljö genom att utveckla system för idéskapande, samt skapa öppna och tydliga kommunikationsvägar. Det innebär alltså att man genom att skapa en företagskultur som främjar kreativitet kan styra de anställda mot företagets mål. Socialstyrning lämpar sig när det är svårt att utvärdera och kontrollera de anställdas arbete. Kreativt arbete ska som tidigare nämnt präglas av frihet, därför kan socialstyrning vara ett effektivt sätt att styra kreatörerna på Lowe Brindfors.

De flesta respondenterna, både kreatörer och ledare, tycker att det framförallt är de anställdas höga kompetens som utmärker de anställda på Lowe Brindfors. Det finns även ett uttalat krav från ledningen om att endast de bästa anställs på företaget. Lowe Brindfors använder sig följaktligen i stor utsträckning av personalstyrning, då de noga väljer ut vilka som anställs, och att dessa ska passa in i ”vi är bäst i branschen” tankesättet. Tanken är att alla ska vara självgående och inte se Lowe Brindfors som en skola. Lowe Brindfors ledning har på detta sätt valt att effektivisera sin organisation genom att försäkra sig om att personalen i förväg besitter den nödvändiga kunskapen, och därmed behöver inga resurser läggas på utbildning. Amabiles (1997) teorier bekräftar även detta, då hon påpekar vikten av att kreatörer har den expertis som krävs inom verksamhetsområdet, vilket påverkar vad en individ kan göra. Ett av de viktigaste elementen för att påverka den individuella kreativiteten är organisatorisk motivation, vilken kan ske genom att bland annat värdesätta kreativitet högt inom företaget, och att visa stolthet över sina anställda. I och med att de anställda på Brindfors uppmuntras till att se sig själva som bäst i branschen, kan detta ses som ett effektivt styrmedel med hänsyn tagen till den inre motivationen. Däremot menar Amabile (1997) att det även är viktigt att ge utrymme för misslyckande, eftersom kreativa initiativ inte alltid är lyckade från starten. Om personalstyrningen blir allt för intolerant för misstag kan detta följaktligen få negativa

konsekvenser för kreativiteten.

Vidare kan även tillhandahållande av de resurser kreatörerna behöver, fungera som en metod inom personalstyrning. Det råder en allmän uppfattning bland ledarna på Lowe Brindfors om att man främjar kreativitet genom att se till att det finns tid och pengar att tillgå. Projekt- och produktionsledare på Lowe Brindfors menar att deras arbetsuppgifter som ledare i stor utsträckning går ut på att skaffa fram dessa resurser. Detta stämmer överens med Amabiles (1997) teori att resurser som organisationen kan använda sig av för att stötta, hjälpa och inspirera kreativt arbete, främst är tid och pengar. Rätt tillhandhållande av resurser till kreatörerna kan följaktligen, enligt både Amabile och Merchant Van der Stede (2007), fungera som ett effektivt styrmedel.

Kulturell styrning är starkt relaterat till personalstyrningen då den innebär att skapa en känsla av grupstryck inom företaget genom att utveckla en stark organisationskultur. Relaterat till kulturell styrning blir det än mer tydligt att den norm som råder på Lowe Brindfors, som inte tillåter någon att vara dålig, kan fungera på mer än ett sätt som styrmedel. Att endast de bästa anställs innebär att rätt personal finns på Lowe Brindfors, och även att ingen vågar prestera dåligt då man riskerar hamna utanför gruppen. Detta mindre formella styrmedel kan även kopplas till Ouchis (1979) klanstyrningsteori. Denna menar att det krävs ett socialt samförstånd vad gäller värderingar, uppförande, och tilltro för att utöva klanstyrning, vilken kan minska behovet av exempelvis övervakning och utvärdering. Det råder ett samförstånd bland de anställda på Lowe Brindfors, bland annat i form av gemensamma värderingar om att leverera bra jobb åt sina kunder, och att vara bäst. Projektledare C förklarade även att det råder stor tillit inom Lowe Brindfors. Detta förenklar klanstyrningen då denna är beroende av tillit för att fungera effektivt som ett styrmedel. Projektledare C menar även att det är bättre att redan från början veta vilka som anställs och att de levererar hög kvalitet. På så vis finns tilliten, om att de kommer att göra ett bra jobb, redan från början. Projektledare C:s syn på tilliten inom Lowe Brindfors kan dock bero på det team och de individer just hon arbetar med, och behöver därför inte överensstämma med resten av de anställdas uppfattning. Ouchis (1979) teori säger, i likhet med Projektledare C:s syn, att då personalen anställs genom ett selektivt urval och att alla har det som krävs för att ingå i klanen, kan klanstyrning uppnås. I relation till det resonemang som förts ovan, är det även viktigt att

förstå att socialstyrning många gånger behöver kompletteras med resultat- eller handlingsstyrning (Merchant och Van der Stede, 2007).

5.4 Motivationsstyrning

I relation till utformningen av Lowe Brindfors ekonomistyrning måste följaktligen den så kallade motivationsstyrningen även fungera. Denna styrning utgörs av de ekonomistyrningsmedel som analyserats ovan, men kommer även i sin tur påverkas av det filter av teorier om styrning av kreativitet som presenterats. Amabile (1997) menar att en individs kreativitet framförallt kan påverkas från utsidan av dennes motivation för arbetsuppgiften. Valet av motivationsstyrning kommer följaktligen även påverkas av arbetsmiljön och hur denna utformats genom ekonomistyrningen.

Ekonomistyrningsteorierna som presenterats analyserar de övergripande systemen som används på Lowe Brindfors. Avsikten med motivationsstyrning är därför att förstå hur dessa mer explicit påverkar de kreativa processerna. Utgångspunkten ligger i de tre förhållanden som Amabile (1997) menar påverkar relationen mellan yttre och inre motivation. Den grundläggande graden av inre motivation bland kreatörerna på Lowe Brindfors är hög (vilket kommer att diskuteras mer i avsnittet om inre motivation) vilket gör att det finns stort utrymme för yttre motivationsfaktorer. Den typ av yttre motivation man använder sig av har även stor betydelse, framförallt eftersom det är här de val som gjorts i utformandet av ekonomistyrningen kommer till uttryck.

5.4.1 Informatoriska Belöningar

För att den yttre motivationen ska få positiva effekter på den inre motivationen och därmed på den individuella kreativiteten bör den enligt Amabile (1997) vara informatorisk. Lowe Brindfors arbetar med informatoriska belöningar, då de genom att belöna exempelvis guldäggspristagare med en engångsbonus bekräftar att kreatörernas arbete varit framgångsrikt. En annan liknande belöning är möjligheten att få resa till reklamfestivalen i Cannes. Trots att dessa kan ses som informatoriska belöningar, kan deras effektivitet diskuteras då belöningen är kopplad till en annan belöning – att vinna tävlingar. Det blir än mer komplicerat eftersom både ledare och kreatörer menar att det finns en orättvisa i vilka projekt och kunder som faktiskt har potential att ge vinster. Även diskussioner om vem som kom på idén till kampanjen, framfördes av kreatörer och ledare som en orättvisa kring detta belöningsystem. Belöningsystemet tappar därmed en del

av den informatoriska kraft då den bekräftelse som ges till de anställda inte direkt kommer från Lowe Brindfors ledning och inte heller anses rättvis bland de anställda. Däremot har det sina fördelar eftersom det verkligen belönar kreativitet, och dessutom bedöms av en utomstående part. Problemet med att belöningssystemet idag uppfattas som orättvist skulle även kunna lösas genom att införa fler icke monetära belöningar. Exempelvis skulle en belöning för att tidigare ha producerat något av de mer lönsamma, men kanske inte så kreativt attraktiva, projekten kunna belönas med att kreatören i fråga får arbeta med något av de mer tävlingsvänliga projekten. En annan möjlighet är att bekräfta kompetens genom befordran, detta är dock inte möjligt på Lowe Brindfors på grund av den personalstyrning som finns på företaget. Dock finns det outtalade system som ger kreatörerna mer ansvar i samband med att de har presterat bra. Då Bilton (2007) menar att det är i det kommersiella sammanhanget som den kreativa outputen får värde och mening, är det möjligt att ökad kundkontakt även kan fungera som en informatorisk belöning för kreatörerna.

Det nya belöningssystem som ska införas i anknytning till traffic-systemet har dock viss informatorisk potential. Detta kan fungera som en bekräftelse för de anställda att deras arbete sker i linje med ledningens finansiella mål och därför bör belönas. För kreatörer innebär det följaktligen att de uppmuntras till att tänka mer i lönsamhetsbanor, vilket är något som efterfrågas från ledningen, samtidigt som de får bekräftelse om att deras ansträngningar inte går obemärkta förbi. Däremot kan det diskuteras huruvida det är rätt att belöna tid, istället för kreativitet. Amabile och Hennessy förklarar att yttre motivation i samband med kreativitet bör syfta till att bekräfta kompetens, vilket inte är uppenbart att ett belöningssystem kopplat till traffic-systemet gör. Ett rättvist belöningssystem behöver istället ta hänsyn till mer än det kreativa resultatet. Hela processen bör inkluderas, där tidsrapporteringen och effektivitet, samt lönsamheten av projektet ska vara kriterier.

5.4.2 Möjliggörande Belöningar

Möjliggörande belöningar anses även de, enligt Amabile (1997), effektiva i samband med kreativt arbete. Detta exemplifieras enklast på Lowe Brindfors med det ökade ansvar en duktig kreatör får, vilket även diskuterats tidigare. Det styrmedel som däremot påverkar kreatörernas frihet mest är de direktiv de får från projektledaren i form av den kreativa brieven. Förutom att bestämma det ramverk inom vilka projektets kreativa process bör ske, informerar den kreativa

briefen kreatörerna om projektets tidsram samt budget (se appendix 2). En möjliggörande belöning skulle följaktligen kunna vara att öka utrymmet i den kreativa briefen. Då denna utformas enligt kundens önskemål, är detta dock ofta svårt att genomföra. Däremot menar samtliga projektledare att om kreatörerna ger tillräckligt bra motiveringar för att ett projekt behöver exempelvis mer tid eller en större produktionsbudget, kan de diskutera detta med kunden.

Samtidigt pekar ledarna på att viss tidpress kan vara en bra motivationsfaktor som driver på kreatörerna att faktiskt kreera någonting. Något som även de teorier som presenterats kring tidspres diskuterar. Dessa kommer dock fram till att långvarig och intensiv tidspres i slutändan hämmar kreativitet, och därmed bör undvikas. Den möjliggörande motivationen blir följaktligen en balansgång för projektledarna, då de inte ska ge kreatörerna för mycket tid, samtidigt som de inte får skapa en kraftig tidspres. Detsamma gäller den kreativa briefen, vilken samtliga anställda menar inte ska ge för mycket utrymme, då detta hämmar kreativiteten. Bilton (2007) förklarar detta med att när friheten blir för stor får den en paralyserande effekt eftersom förväntningarna på spontanitet blir för höga. Istället bör styrmekanismer integreras i den kreativa processen, vilket den kreativa briefen kan ses som ett exempel på.

Ytterligare en möjliggörande belöning som skulle kunna användas mer organiserat av projektledarna är att de underlättar för, och uppmuntrar till, mer direktkontakt mellan kreatörerna och kunden. Bilton (2007) pekar på vikten för kreatörerna av att ha ett stabilt nätverk av kontakter och mellanhänder, och att bygga relationer med bland annat individer från andra organisationer. Kundkontakt är även något som efterfrågas av vissa kreatörer. Detta beror antagligen på ett behov bland dessa kreatörer av att bli mer involverade i hela arbetsprocessen, och därmed förstå samtliga de led som i slutändan gör Lowe Brindfors lönsamt. Biltons teori (2007) kan relateras till detta behov, då han menar att kreatörer ofta separeras från det kommersiella sammanhang i vilket deras kreativa output får värde och mening. Därmed kan det vara viktigt för kreatörerna att få träffa kunden, samt förstå vad projekten har lett till i termer av lönsamhet, eftersom de först då får bevis på att deras idé är värdefull.

5.4.3 Kontrollerande Belöningar

De motivationsfaktorer som inte bör användas inom kreativt arbete är sådana som kontrollerar

kreatörernas arbetsuppgifter. Kreatörerna bör följaktligen tillåtas friheten att själva utforma sin arbetsprocess, och som tidigare förklarats bör handlingsstyrning undvikas. Trots detta har Lowe Brindfors planer på att införa ett belöningsystem som är kopplat till traffic-systemet, vilket i sin tur eventuellt kan bli relativt detaljstyrande avseende kreatörernas tidsplanering. Samtidigt tillåter dock den övergripande resultatstyrningen frihet inom ramarna för att lönsamhetsmålen uppnås. Denna ökning av detaljstyrning kan därmed istället ses som en åtstramning av resultatstyrningen, vilken inte direkt bör påverka kreatörernas möjlighet att själva bestämma över hur det kreativa arbetet bör se ut. Dock är det möjligt att även det nya monetära belöningsystemet får en kontrollerande effekt eftersom belöningen bygger på att effektivisera kreatörernas tidsanvändning. Vidare kan det medföra ytterligare tidspress, och därmed öka svårigheten för projektledare att skapa motivatoriska förutsättningar, så som resurser framförallt i form av tid.

5.4.4 Tajming av Motivation

Slutligen bör även hänsyn tas till vilken fas den kreativa processen befinner sig i. De yttre motivationsfaktorerna får ingen eller liten positiv inverkan om de implementeras i början av en kreativ process. Istället kan de innebära att ett projekt styrs in på en specifik bana för tidigt i den kreativa processen (Amabile, 1997). Bilton (2007) menar istället att starten av ett nytt projekt bör präglas av kontroll och styrning. Detta görs på Lowe Brindfors genom den kreativa briefen. På samma sätt utgör denna en tydlig tidsram och ett klart avslut. Bilton (2007) pekar även på att detta oftast är den svåraste avgränsningen vid styrning av kreativitet, att bestämma när man bör avsluta ett projekt. Det underlättas för ledarna på Lowe Brindfors eftersom detta i princip bestäms av kunden, även om det ofta är så att den debiterade tiden överstiger den fakturerade. Vidare diskuterar båda produktionsledarna på Lowe Brindfors även behovet av inspiration vid starten av ett nytt projekt, vilket kan ses som ett sätt att öka motivationen hos såväl kreatörer som andra som är inblandade i projektet. Utan denna menar de att det kan vara svårt att skapa idéer som sedan leder till någonting framgångsrikt. Exempel på sådana inspirationskällor kan vara att den kreativa briefen presenteras för projektteamet i en inspirerande miljö. Huruvida kreatörerna verkligen efterfrågar denna inspiration kan ifrågasättas, eftersom detta inte var något de påpekade själva. Denna eventuella motsättning kan bero på att produktionsledarna vill att kreatörerna tydligt ska förstå vad kunden efterfrågar. Samtidigt som kreatörerna kanske vill skapa sin egen inspiration och inte känna sig alltför styrda av kunden. Den miljö som de utsätts för kan då möjligtvis påverka de tankebanor utifrån vilka den kreativa processen sedan sker, vilket enligt

Amabile skulle vara något negativt. Dock är målen med vad som bör kommuniceras redan preciserade i den kreativa brieven och den yttre motivationen kanske därför endast ska fungera som en förstärkare av denna. Övriga yttre motivationsfaktorer som finns idag, framförallt de som är kopplade till priser sker då ett projekt är avslutat, vilket är i linje med Amabiles syn på tajmingen av en belöning.

5.5 Inre Motivation - Kreatörer

Graden av yttre motivation som kan användas i samband med kreativt arbete beror på nivån av den inneboende motivationen hos kreatörerna (Amabile, 1997). Det blir därför relevant att analysera deras syn på de ekonomistyrningsmedel som används på Lowe Brindfors, samt vad dessa får för påverkan på den motivationsstyrning som bör användas. Inre motivation handlar enligt Hennessy & Amabile (2010) om att de anställda motiveras genom att de engagerar sig i en uppgift för att den är intressant, angenäm eller positivt utmanande i sig. Detta är något som stämmer in på samtliga kreatörer på Lowe Brindfors. Det är framförallt det angenäma som motiverar dem till att göra ett bra jobb, vilket innebär att en slags tillfredsställelse och glädje hos kreatörerna infinner sig när ett projekt är lyckat. Den inre motivationen visar sig även vara stark då alla kreatörer föredrar ett guldägg framför monetära belöningar, vilket Harris & Wynett (2010) menar är en förutsättning för att en person ska kunna vara kreativ. Detta kan dock bero på det faktum att vinnarna av reklambranschens mer prestigefyllda priser får mer erkännande och därmed får en bättre position att exempelvis löneförhandla. Dessutom har det förekommit på Lowe Brindfors att vinnare tilldelats en engångsbonus. Däremot är det även möjligt att erkännandet i samband med vinster sporrar den inre motivationen. Detta kan bero på den speciella natur som präglar reklambranschen, där alla känner och har koll på varandra. I och med detta, blir en vinst detsamma som allmänt erkännande, vilket i sin tur borde stärka den inre motivationen. Powell & Dodds (2007) teorier menar att kreativa personer behöver en högre grad av erkännande än andra individer, vilket en vinst kan medföra.

Inre motivation kan sedermera kopplas till att kreatörens arbete visas upp för allmänheten. Offentligheten, menar Fletcher (1990), gör kreatörerna osäkra och till perfektionister, vilket bekräftas av vår empiri där ångest och fåfänga tas upp av vissa kreatörer som viktiga inre motivationsfaktorer. Ett mindre lyckat projekt som kreatörerna inte är tillfreds med kan påverka

dem negativt, eftersom det kommer visas upp för allmänheten. På samma sätt leder ett framgångsrikt projekt till mycket glädje. Lön och monetära belöningar är dock inte obetydliga för kreatörerna. Det är pengar tillsammans med den inre motivationen som driver dem, även om den inre motivationen är den viktigaste faktorn.

Den inre motivationen riskerar dock att motarbetas av tidspressen som kreatörerna upplever som väldigt påtaglig. Tidspressen gör att de ofta inte har den tid som krävs för att kunna göra sitt yttersta. Samtliga kreatörer menar att det kan vara svårt att tidsbestämma hur länge ett projekt kommer att pågå. Amabile et al. (2002) är av liknande uppfattning och pekar på att en kreativ process kan ta lång tid och att kreatörer behöver tid för att bekanta sig med uppgiften. Samtidigt kan tidspressen enligt Amabile et al. (2002) få positiv inverkan, men om det ska vara möjligt bör den endast råda en kortare tid och utan att de anställda blir distraherade. Det nya traffic-systemet som begränsar kreatörernas möjlighet till att själva disponera sin tid, och det faktum att kreativa processer är svåra att tidsbestämma, gör att projekten inte alltid får de antal timmar som de egentligen behöver.

Zampetakis et al. (2002) menar att tydlig tidsplanering är positiv eftersom den minskar tidspress, framförallt om kreatörer planerar sin egen tid. Fletcher är av motsatt mening och säger att kreatörer inte är kapabla att själva disponera sin tid och att en tidsplanering likt traffic-systemet är nödvändig. Traffic-systemet minskar antalet avbrott i kreatörens arbete vilket är en positiv effekt av tydlig tidsplanering. Dock tycker kreatörerna att den ständiga distraktionen och avbrotten i arbetet till stor del beror på lokalen. Vidare observerades att atmosfären på Lowe Brindfors är mycket öppen, och att de anställda pratar fritt med varandra. Det kan innebära sämre förutsättningar för de anställda att koncentrera sig på sitt arbete och därmed vara ett av skälen till att kreatörerna känner sig distraherade. Dock ska det påpekas att det endast är kreatörerna som upplever att de blir distraherade av lokalen. Huruvida det faktiskt är lokalen eller den tidigare bristen av tydlig tidsplanering som lett till avbrott i arbetet, är svårt att avgöra i dagsläget då traffic-systemet ännu inte funnits tillräckligt länge. Amabile et al. (2002) menar att frekventa avbrott tillsammans med en stark och långvarig tidspress borde resultera i en hämmande effekt på den kreativa förmågan. Den tidspress som nu råder på Lowe Brindfors har funnits där sedan årsskiftet 2009/2010 och kan således inte ha präglat arbetet tillräckligt länge för att de potentiella

negativa effekterna redan ska vara synliga. Risken med att låta den stora tidspressen fortlöpa kan vara att kreatörerna känner att de hämmas så mycket att de inte får möjligheten att prestera till sin fulla förmåga, vilket idag är deras största drivkraft.

Emellertid kan tidspress, både enligt kreatörerna på Lowe Brindfors och de teorier vi presenterat, visa sig få positiva effekter. Detta är framförallt i situationer då den kan hjälpa de anställda att arbeta effektivare. Tidspressen kan även leda till att kreatörerna släpper problem som de fastnat vid och som är utom räddning, vilket de kanske inte alltid märker då de är inställda på att producera framgångsrika och kreativa projekt. Det som kan ske när förutsättningarna att skapa försämras är att fokus flyttas från inre motivation till monetära belöningar, detta eftersom kreatörerna får svårare att nå sin inre tillfredsställelse samtidigt som organisationen lockar med bonus för en mer effektiv tidsanvändning. Man riskerar då att försämra möjligheterna för kreativitet (Harris & Wynett, 2010). Den inre motivationen måste följaktligen styra hur Lowe Brindfors väljer att utforma sin motivationsstyrning, så att den inte flyttar fokus från kreatörernas kreativa förmåga.

6. Resultatdiskussion

I detta kapitel kommer vi inledningsvis presentera de resultat som vår studie har genererat. Detta följs av de mer generella slutsatser vi kommit fram till i relation till resultaten. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens begränsningar samt förslag till vidare forskning.

6.1 Resultat

För att tydliggöra de resultat som vår studie åstadkommit följer nedan en kort redogörelse för våra viktigaste fynd, vilka kommer att presenteras i punktform. De resultat som presenteras är de som vi funnit mest relevanta i förhållande till de teorier vi presenterat samt vårt syfte.

- De styrformer som tydligast förekommer på Lowe Brindfors är resultat- och socialstyrning. Socialstyrning har visat sig vara ytterst effektivt, vilket framförallt är ett resultat av personalstyrningen på företaget. Däremot har man på senare tid kompletterat socialstyrningen med mer detaljerad resultatstyrning, i och med införandet av traffic-systemet. Kombinationen av socialstyrning och resultatstyrning bekräftar Merchant och Van der Stedes teori om att socialstyrning ofta behöver kompletteras med övrig ekonomistyrning.
- Lowe Brindfors använder sig inte av handlingsstyrning. Att handlingsstyrning undviks är i enlighet med både teorier om kreativitet och ekonomistyrning.
- Resultatstyrningen visar sig framförallt i den kreativa briefen, vilken är projektledarnas viktigaste styrmedel för att styra kreatörerna. Resultatstyrningen har även utvecklats genom att projektledarna tydliggör projektmålen med hjälp av att tilldela dem olika status. Detta överensstämmer med Amabiles teori om att det viktigaste för projektledaren är att sätta upp tydliga projektmål som utgör ramverket för den kreativa processen. Den kreativa briefen är därmed det ramverk inom vilket frihet för arbetet kan ske, vilket är i enlighet med Biltons teori om vikten av ett ramverk för kreativt arbete.

- Kreatörerna på Lowe Brindfors skulle antagligen inte begränsas av att ta del av företagets mer övergripande finansiella mål. Enligt Merchant och Van der Stedes teori om resultatstyrning, samt Amabiles teori om styrning av kreativitet bör dock kreatörerna endast ta del av projektmålen. Eftersom ledningen efterfrågar mer lönsamhetstänk bör de dock överväga att kommunicera mål utöver de som presenteras i den kreativa briefen till kreatörerna.
- Införandet av traffic-systemet innebär komplikationer, då det är svårt att tidsbestämma kreativitet, men ger även fördelar eftersom kreatörerna, i enlighet med Fletcher samt Zampetakis et al. teorier, får hjälp att tidsplanera. Dessutom kan tidsplaneringen ge kreatörerna möjlighet till ostört arbete, vilket efterfrågas. Problemen med att arbeta ostört beror enligt kreatörerna även på lokalen.
- Lowe Brindfors informatoriska belöningssystem riskerar att bli orättvisa. Detta grundar sig delvis i att reklambranschens priser delas ut av en oberoende part som inte haft insyn i den kreativa processen, samtidigt som vissa anställda känner att de inte får chansen att belönas. Belöning kopplad till traffic-systemet ger emellertid alla anställda möjligheten att bli belönade. Däremot kan den även anses som orättvis då det finns många faktorer som påverkar tidsrapporteringen, inte minst tidsbehovet, som skiljer sig mellan olika projekt. Det är dock positivt att de båda systemen använder sig av olika kriterier, detta eftersom projekt som inte lämpar sig för att vinna ett guldägg istället kan bli belönade genom traffic-systemet.
- Traffic-systemets inverkan på kreativitet riskerar att bli negativ. Systemets syfte är att få de anställda att effektivisera sin tidsanvändning, men svagheten ligger framförallt i att kreativitet är svårt att i förväg tidsplanera. Om ett projekt får för kort tid att genomföras, kan tidspressen riskera att hämma kreativiteten. Riskerna finns att detta i längden kan resultera i lägre kreativitet och därmed sämre kampanjer.
- Möjliggörande belöningar är svåra att implementera på Lowe Brindfors eftersom det,

utom möjligheten att ge ökat ansvar, inte finns många sätt att ge kreatörerna mer utrymme i sin kreativitet. Detta beror till stor del på att det är kundens riktlinjer, i form av budget och budskap, som utgör grunden för det kreativa arbetet. Däremot kan projektledarna utöva försök till möjliggörande motivation genom att vända sig till kunden, om de anser att kreatörernas argument för mer tid eller pengar är tillräckligt bra. Därigenom visar projektledarna uppskattning till kreatörerna, även om de inte lyckas övertyga kunden.

- Kreatörerna på Lowe Brindfors har god medvetenhet om att det är kunden som står i centrum för deras arbete, och efterfrågar mer direktkontakt med kunden. Uppmuntran och underlättande för direktkontakt kan därför användas som en möjliggörande belöning av projektledarna. Det finns även informatoriska potential, då Biltons teori menar att det är i det kommersiella sammanhanget som kreatörens output får värde. Den informatoriska belöningen sker då i form av att kreatören får uppskattning för sin idé direkt från kunden.
- Produktionsledarna på Lowe Brindfors menar att det finns behov av inspiration vid uppstarten av ett projekt, vilket inte efterfrågas från kreatörerna. Även teorierna skiljer sig i denna aspekt, då Bilton menar att projekt redan från starten ska styras medan Amabile istället pekar på att denna fas bör präglas av frihet från yttre motivation. Däremot styr den kreativa briefen ramarna för kreativiteten redan från början av ett projekt. Är denna dåligt utformad anser kreatörerna att detta kan skada hela den kreativa processen, vilket indikerar att det faktiskt är viktigt med yttre motivation även i uppstarten av ett projekt.
- Den inre motivationen på Lowe Brindfors har visat sig vara hög och består främst av: ångest, fåfänga och glädje. Ångesten kan återkopplas till den tidspress som återfinns på Lowe Brindfors, vilken även hjälper kreatörerna att släppa projekt som inte kan utvecklas vidare. Fåfängan beror till stor del på den speciella situation som präglar reklambranschen. Kreatörernas output är offentlig, och de utvärderas konstant av branschfolk. Offentligheten bidrar därför till ångesten, dock kan den även resultera i

glädje om projektet är framgångsrikt.

6.2 Slutsatser

I slutsatsen ämnar vi besvara vårt syfte att beskriva och analysera hur ekonomistyrning används för att styra och motivera kreativa individer. Detta kommer ske i relation till våra resultat, från vilka vi försökt dra slutsatser som går att generalisera för kreativt arbete utanför vårt fallföretag.

De styrformer som bör utgöra grunden för styrning av kreativitet är en kombination av socialstyrning och resultatstyrning. Vidare bör handlingsstyrning undvikas då det hämmar den kreativa processen. Socialstyrning har visat sig vara effektivt inom vårt fallföretag, men denna måste dock kompletteras med resultatstyrning. Detta beror på det nödvändiga ramverk, inom vilket kreativt arbete ska ske. Detta ramverk kopplas främst till resultatstyrning i form av de mål, som i vårt fallföretag anges i den kreativa brieven. Då kreatörerna efterfrågar mer information om den betydelse deras output har för företagets övergripande mål, bör även dessa kommuniceras nedåt.

Både resultatstyrning och socialstyrning går att kombinera med kreativt arbete enligt teorier om styrning av kreativitet. Sedermera skapar de tillsammans det vi valt att kalla motivationsstyrning. Då kreativitet är komplicerat att tidsplanera, innebär det att ett projekt kan vara svårt att genomföra enligt utsatt tidsplan. Dessutom skiljer sig projekten gällande kreativ potential. Därför uppfattas de informatoriska belöningar vi undersökt i fallföretaget ibland som orättvisa, eftersom de projekt belöningen är kopplad till skiljer sig åt. Även möjliggörande belöningar är svåra att använda inom vårt fallföretag eftersom de resurser som möjliggör det kreativa arbetet framförallt bestäms av kunden. Följaktligen blir det viktigt att hitta belöningsystem för kreatörer som inte är beroende av de olika premisser varje kund medför, då projektets belöningspotential skiljer sig beroende på kund. Med detta sagt, ska kreatörerna inte distanseras från kunden. Kundkontakt är något som kreatörer efterfrågar, och kan fungera som både möjliggörande och informatorisk belöning.

Med utgångspunkt i det ramverk som resultatstyrningen utgör, är tajmingen för yttre motivation avgörande. Eftersom ramverket måste finnas redan vid uppstarten av ett projekt, ska ledarna inte

vara rädda för att använda yttre motivation redan i denna fas. Dock ska kreatörernas behov av frihet tas hänsyn till, och ledare bör undvika att styra in dem på en alltför detaljerad tankebanan i ett tidigt skede. Eventuell informatorisk belöning för det utförda arbetet ska slutligen utdelas när projektet är avslutat.

Kreatörer har ett stort behov av att kunna arbeta ostört. Det bör därför finnas tydliga direktiv i resultatstyrningen så att inga frågor uppstår, ordentlig planering för att kreatörerna inte ska bli avbrutna och fysiska möjligheter till enskilt arbete. Finns detta skapas det utrymme för den inre motivationen och därmed kreativitet.

Tidspress kan till en viss grad användas som ett effektivt styrmedel. Många gånger kan det hjälpa kreatörer att avsluta arbete som de fastnat vid. Däremot kan långvarig och omfattande tidspress få hämmande effekter på den kreativa förmågan. Det är då främst den inre motivationen som påverkas negativt. Eftersom det är nivån av inre motivation som avgör utrymmet för yttre motivation, blir det ytterst viktigt för företag i kreativa branscher att hantera problem med tidspress om de ämnar använda sig av yttre motivation så som belöningsystem. Det viktiga med belöningsystem är att de inte tar över och flyttar fokus från den inre till den yttre motivationen. Blir den inre motivationen sekundär kommer detta att skada kreativiteten.

6.3 Begränsningar & Förslag till Vidare Forskning

Då vår studie endast behandlar ett fallföretag i en speciell bransch är vi medvetna om att vi är begränsade gällande generaliserbarheten av studien. Reklambranschen är endast en av de branscher som kan definieras som kreativ. Denna är dessutom speciell då det kreativa arbetet sker på uppdrag av kund, vilket påverkar förutsättningarna för utformandet av ekonomistyrning. Det skulle därför vara intressant att se hur utformningen av ekonomistyrningssystem ser ut i en kreativ bransch som inte är lika kundstyrd.

Vidare begränsas även studien av att vårt fallföretag anses mer projektledarstyrt än andra reklambyråer i Sverige. Det blir därför även relevant att undersöka sambanden mellan ekonomistyrning och kreativitet i en mer kreatörsstyrd reklambyrå. Även storleken på reklambyrån kan påverka utformandet av ekonomistyrningssystem. Den studie vi utfört skulle

därför vara intressant att genomföra på mindre reklambyråer.

Källförteckning

Tryckta Källor

Amabile, T.M. (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do", *California Management Review* 40(1): 39- 59

Amabile, T.M. Hadley, C.N. & Kramer, S.J. (2002), "Creativity Under the Gun", *Harvard Business Review* 80(8): 52-61

Amabile, T.M. (1998) i Henry, J. (2001), "Motivating Creativity in Organizations", *Creativity management*, London: Sage

Ax, C. Johansson, C. och Kullvén, H. (2005), *Den nya ekonomistyrningen*, Malmö: Liber Ekonomi

Bénabou, R. & Tirole, J. (2003), "Intrinsic and Extrinsic motivation", *Review of Economic Studies* 70(3): 489-520

Bilton, C. (2007), *Management and Creativity - from creative industries to creative management*, Singapore: Blackwell Publishing

Bryman, A. & Bell, E. (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi

Child, J. (2005), *Organization - Contemporary Principles and Practice*, Singapore: Blackwell Publishing

Fletcher, W (1990), "The Management of creativity", *International Journal of Advertising*, 9(1): 1-37

Glück, J. Ernst, R. & Unger, F. (2002), "How Creatives Define Creativity: Definitions Reflect different types of Creativity", *Creativity Research Journal*, 14(1):55-68

Harris, T.G. & Wynett, C.B. (2010), "What Peter Druckers Four Great Lessons Taught Us To Do", *Leader to Leader*, 1(1):33-38

Hennessey, B.A. & Amabile, T.M. (2010), "Creativity", *Annual Review of Psychology*, 61(1):569-598

Henri, J.F. (2006), "Organizational Culture and Performance Measurement Systems", *Accounting, Organizations and Society*, 31(1):77-103

Henry, J. (2001), *Creativity management*, London: Sage

Holmblad-Brunsson, K. (2005), *Ekonomistyrning - om mått, makt och människor*, Lund: Studentlitteratur

Maier, N. & Hayes, J. (1962), *Creativity Management*, New York: John Wiley & Sons

Matheson, B. (2006), "A Culture of Creativity: Design Education and the Creative Industries", *Journal of Management Development*, 25(1):55-64

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007), *Management Control Systems*, New York: Pearson Education Limited

Ouchi, W.G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science, Inform*, 25(9): 833-848

Powell, S. & Dodd, C. (2007), "Managing Vision and the Brand within the creative industries", *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4):394-413

Robinson, A.G. & Stern, S. (1997), *Corporate Creativity*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Rollof, J. (1999), *Kreativitet - En Handbok för Organisationer och Individer*, Stockholm: Wahlström & Widstrand

Rollof, J. (2004), *Ledarskap för kreativitet - att vistas i framtidens landskap*, Lund: Studentlitteratur

Samuelsson, L. (2001), *Controllerhandboken*, 7:e utgåvan, Stockholm: Industrilitteratur

Zampetakis, L.A. Bouranta, N. & Moustakis, V.S. (2010), "On the relationship between individual creativity and time management", *Thinking Skills and Creativity*, 5(1): 23-32

Elektroniska Källor

Lowe Brindfors Hemsida, *Startsidan*. Tillgänglig 2010-05-03 på: <http://www.lowebrindfors.se/>

Tävlingen Guldäggets Hemsida, *Tävla*. Tillgänglig 2010-05-10 på: <http://guldagget.se/Tvla.aspx>

Appendix 1 - Intervjuguide

Ekonomichef

1) Bakgrund

Tid på företaget

Utbildning

Tidigare arbetslivserfarenhet

Vad har fått dig att arbeta inom reklambranschen?

Hur skiljer sig reklambranschen från andra branscher?

2) Företagsbeskrivning

Hur skulle du beskriva Brindfors?

- Anställda
- Övergripande mål och vision
- Relationer mellan medarbetare

3) Ekonomistyrning

Hur ser er organisationsstruktur ut?

Vilka styrmedel använder ni er av?

Varför används just dessa/detta styrmedel?

Hur och till vad används de?

Hur tror du att styrmedlen påverkar medarbetarnas möjligheter till kreativitet?

Har ni tagit hänsyn till kreativitet vid utformandet av ekonomistyrningen?

Ledare (projektledare, strateg & produktionsledare)

1) Personbeskrivning

Tid på företaget

Utbildning

Tidigare arbetslivserfarenhet

Vad har fått dig att arbeta inom reklambranschen?

Hur skiljer sig reklambranschen från andra branscher?

2) Företagsbeskrivning

Hur skulle du beskriva Brindfors?

- Anställda
- Övergripande mål och vision
- Relationer mellan medarbetare

3) Kreativitet

Hur skulle du beskriva kreativitet?

Skiljer sig kreativa människor på något vis?

Vilka arbetsuppgifter anser du handla om kreativt arbete?

Beskriv den kreativa processen, från början till färdig kampanj?

4) Ledning

Hur skulle du beskriva din ledarskapsstil?

Hur ser du på frihet/kontroll av kreativt arbete?

Hur motiverar du era kreativa anställda?

- Vad hämmar kreativitet?
- Vad främjar kreativitet?

Hanterar du kreativa människor annorlunda än andra?

Har du någon särskild teknik/verktyg för att motivera och inspirera kreatörer?

Tror du att det krävs annorlunda incitament för att hantera kreatörer än andra anställda?

Hur tror du att kreatörer vill bli belönade?

Vad får tidspress för effekter på det kreativa arbetet?

Kreatör (Art Director, Copywriter & Creative Director)

1) Personbeskrivning

Tid på företaget

Utbildning

Tidigare arbetslivserfarenhet

Vad har fått dig att arbeta inom reklambranschen?

Hur skiljer sig reklambranschen från andra branscher?

2) Företagsbeskrivning

Hur skulle du beskriva Brindfors?

- Anställda
- Övergripande mål och vision
- Relationer mellan medarbetare

3) Frågor Kreativitet

Hur skulle du beskriva kreativitet?

Skiljer sig kreativa människor på något vis?

Vilka arbetsuppgifter anser du handla om kreativt arbete?

Beskriv den kreativa processen, från början till färdig kampanj?

4) Frågor arbetsprocesser

Upplever du att du har mycket frihet i ditt arbete? Finns det tydliga mål för ditt arbete, utstakade ramar?

Anser du att det finns några restriktioner som begränsar din kreativa förmåga i arbetet?

Hur ser samarbetet ut mellan dig och ledningen?

- Vilken insyn har du i ledningsarbetet?
- Hur påverkas ditt dagliga arbete av beslut som tas på en högre nivå?

Arbetar du mest i grupp, individuellt, eller med en annan kollega? Spelar det någon roll för din kreativa förmåga?

Upplever du tidspress i ditt arbete? Hur påverkar det din kreativa förmåga?

Känner du att det finns något i organisationen som hämmar din kreativitet?

Vad motiverar dig till att göra ett bra jobb?

På vilket sätt vill du belönas för ditt kreativa arbete?

- Hur viktigt är uppmuntran för dig?
- Hur ser du på ekonomiska belöningar?
- Icke-monetära belöningar?

Appendix 2 – Kreativ Brief

Datum:	20091116	Produkt:	Buffertfonden
Kund:	Swedbank	Projekt:	Framtiden är din
Projektledare:	Fendon Ek	Copywriter:	Kalle Kula
Art Director:	Janus McBravo	Planner:	Shotis Lindström
Presentation:	Igår	Tillåten tid:	Take your time baby

Bakgrund

Idag är det rekordlåg ränta. Bo-priserna går upp med rasande fart och folk lånar pengar som aldrig förr. Men vad händer när räntan går från 1,4% till 4% till 5,7%? Vad händer med alla de som lever i tron att "det händer inte mig" eller "Det fixar sig då". Vi kan få problem. Här kan en bank, som Swedbank, gå in och visa sitt ansvar inför hela svenska folket. Varför tjata som alla andra på att skaffa en buffert eller binda räntan när vi kan göra något åt det? Det handlar om att förstå hur folk tänker och koppla en relevant produkt till deras behov – och på så sätt tjäna mer pengar.

Vad gör vi kommunikation för?

Buffertfonden – en fond som är anpassad efter din bostadssituation. Om du tecknar buffertfonden kan du dessutom få en bättre ränta. Buffertfonden beräknas som en mellanskillnad mellan nuvarande rörligränta och den siffran som du som kund får på ditt lånelöfte. Om det till exempel står 6,45% på lånelöftet och du har en ränta på 2,00% så kan du nu sätta av mellanskillnaden i Swedbanks buffertfond. Den regleras automatiskt baserat på aktuellt ränteläge upp till en viss nivå och du som kund sätter bara av mellanskillnaden. Buffertfonden är en säker placering för framtiden som kan användas till amortering eller till att underlätta för familjer när räntan är hög. Den ger dig en säkerhet för framtiden samtidigt som du kan njuta av de historiska fördelarna med att alltid ha rörlig ränta.

Vad vill vi åstadkomma med kommunikationen?

Lansera en ny tjänst på bostadsmarknaden. Idag erbjuder banker en typ av buffertspar genom att du som bolånekund kan komma och spara i fonder men ingen har paketerat och kommunicerat en sådan produkt. Det handlar om mervärde till kunden och en X-faktor att prata med kunder som

”shoppar” bolån när de ska köpa en bostad. Nu är det bara ränta mot ränta men med Buffertfonden adderar Swedbank något mer.

Har produkten/tjänsten/varumärket något i sig som kan attrahera konsumenten?

- Det är något nytt på bolånemarknaden
- Alla kunder jagar den bästa räntan – det här kan ge de det
- Folk är bankflytt-benägna när de ska köpa bostad det här ger Swedbank ett till argument samt en dörröppnare för större del av sin affär
- Det är på folkets nivå, visar att Swedbank förstår vad folket oroar sig över just nu och ger de ett svar

Vad är kundinsikten som leder till relevant kommunikation?

Alla vill ha låg boränta och alla är oroliga med vad som ska ske i framtiden när räntan går upp. Buffertfonden eliminerar den oron och gör de rikare på kuppen.

Vilka möjliga blommor finns det?

Buffertfonden kan paketeras som en annorlunda produkt. Bör kanske få ett roligare namn för att skilja sig ut från de övriga erbjudandena.

Var ska vi möta konsumenterna med vårt budskap?

Buffertfonden ska presenteras tillsammans med aktuell-ränta på Swedbank.se, här ska kunden kunna se vilken ränta de kan få med och utan buffertfonden. Det erbjuds alltid en rabatt vid räntesättning så vi kan lika gärna erbjuda en liten med en gång om kunden väljer bolån + buffertfond hos Swedbank. Buffertfonden kan också ligga som en knapp/interaktiv banner på jämförelsesidor för bolån. PR kan bli stort då det är något helt nytt i en marknad som är PR-kåt. Bolån är *flavor of the day – everyday*. Även vid telefonsamtal till bolåne-shoppare så kan det här vara viktigt.

Kreativa ingångar

Buffertfonden är den moderna glasburken med småmynt, eller den moderna madrassen fylld med sedlar. Det är sparande för en osäker framtid. Alla de som går omkring med en 500 lapp i plånboken ”i fall de skulle behöva det”. Men med Swedbank buffertfond växer glasburken, madrassen och plånboken samtidigt som dina investeringar.

Visa på fördelar istället för skrämselfpropaganda. Bara det att du som låntagare kan få en bättre ränta, säkert buffertsparande och en trygg framtid utan sömnlösa nätter är en ekvation för bra för att missa – tillräckligt stark för att attrahera nya samtal, som kan bli kunder.

Vi kan behöva en smart paketering av det här, ett namn som sticker ut ordentligt. Ett namn som är lättförståeligt.

Tänkte på RB filmen om hur deras organisation fungerar, varför visar man inte banktjänster och produkter på samma översiktliga sätt? Det borde ju vara på barnboksnivå för att man ska förstå. Kanske buffertfonden kan bana vägen för det?

Vi kan också göra en enkel interaktiv banner där man kan skriva in priset på bostaden, kontantinsats, månadsavgift – sen välja ränta med eller utan buffertfonden. Här kan vi också visa hur mycket som ett hushåll kan spara över tid genom att amortera på sitt boende genom buffertfonden.

Vad ska vi uppnå för tonalitet/karaktär?

Smart, ungt, förstående för samtiden

Finns det riktlinjer som vi måste förhålla oss till?

Swedbank

Övrigt

Tänk på miljöbilslån, alla banker kunde göra det, och gjorde det efter att SEB gick ut och gjorde reklam för det. ”Det handlar om att vara först” – Columbus svar på att alla kan hitta Amerika.

Nu är det ett jävligt bra ”window of oppertunity” med låg ränta och skräckscenario om en höjd ränta snart...

Möten

ASAP

Kör hårt!