

ATT STYRA I KREATIVA FÖRETAG

*– för att stimulera kreativitet och nå
lönsamhet*

Författare: Josefin Ahrenius
Annika Selerud
Handledare: Petter Boye
Examinator: Thomas Karlsson
Termin: HT2013
Ämne: Företagsekonomi
Nivå: Kandidatuppsats
Kurskod: 2FE71E



Förord

Detta examensarbete har gett oss stor förståelse för komplexiteten i att leda inom ett kreativt företag. Vi har känt ett stort engagemang inför att skriva om ett ämne vi finner väldigt intressant. Vi hoppas de respondenter vi har haft förmånen att träffa i samband med denna studie kommer att ha nytta av våra resultat.

Vi vill först och främst tacka de personer som ställt upp på intervjuer för denna studie, utan er hade det inte blivit något arbete.

Vi vill också tacka vår handledare Petter Boye för inspirerande handledning under arbetets gång.

Sist, men inte minst vill vi tacka de opponenter som vid seminarietillfällena hjälpt oss att skriva en bättre uppsats.

Josefin Ahrenius & Annika Selerud

Kalmar, 2014-01-14

Abstrakt

Titel: Att styra i kreativa företag - för att stimulera kreativitet och nå lönsamhet

Författare: Josefin Ahrenius och Annika Selerud

Handledare: Petter Boye

Examinator: Thomas Karlsson

Kurs: 2FE71E - Företagsekonomi III - Ekonomistyrning, examensarbete 15 hp

Frågeställning: Hur kan ett kreativt företag styras mot lönsamhet och samtidigt bibehålla kreativitet hos medarbetarna?

Syfte: Syftet är att beskriva hur kreativa företag kan utveckla en mer effektiv styrning och samtidigt behålla medarbetarnas kreativitet. Syftet är även att förstå varför företagsstyrningen kan behöva anpassas till de specifika förutsättningar som gäller för kreativa företag. Vi har också som syfte att ta fram och identifiera särskilt viktiga saker att tänka på vid styrning av företag som LEON och andra företag i en liknande situation.

Metod: Denna studie utgår från ett abduktivt angreppssätt. En kvalitativ undersökningsmetod har används för att få en djupare förståelse kring problemet som studerats. Primärdata har samlats in med hjälp av intervjuer gjorda med personer inom företag som verkar i en kreativ bransch.

Slutsats: Vår studie har visat att kreativa företag generellt har en kultur som innefattar mjuka värden. Det behövs en tydlig ledare som kan sätta ramar och styra mot mål, då det visats att målet för de som arbetar inom ett kreativt företag generellt inte är att maximera vinst, utan att skapa ett arbete de blir erkända för. Denna studie har också visat att kreatörer behöver hänsyn och en ledare som bejakar deras individualitet. En ledarstil som passar i kreativa företag är management by Walking around. Vår studie visar också på att de mest kreativa företagen inte bör bli för stora.

Nyckelord: kreativitet, lönsamhet, styrning, kreativa företag

1. INLEDNING	1
1.1 Betydelsen av kreativa företag	1
1.2 Problem vid styrning av kreativa företag	3
1.3 Forskningsfråga	5
1.4 Syfte	5
2. METOD	6
2.1 Vetenskapligt synsätt	6
2.2 Vetenskapligt angreppssätt	7
2.3 Val av metod	8
2.3.1 Förståelse hos författarna	9
2.4 Etik & Access	9
2.5 Urval	10
2.5.1 Val av respondenter	11
2.5.2 Val av teorier	11
2.6 Datainsamling	12
2.6.1 Intervju	12
2.7 Databearbetning	13
2.8 Kriterier för bedömning av forskning	14
2.9 Metodkritik	15
3. EMPIRI	16
3.1 Pilotintervju med Anna Winberg, LEON	16
3.1.1 Presentation	16
3.1.2 Kreativa personer och kreativ process	17
3.1.3 Styrning i kreativt företag och ledarens roll	17
3.1.4 Kultur	18
3.1.5 Företagets struktur	18
3.1.6 Kommunikation	19
3.1.7 Att fakturera tid	20
3.2 Intervju med Jacob Westerlund, Wilson Creative	20
3.2.1 Presentation	20
3.2.2 Kreativa personer och kreativ process	21
3.2.3 Kreativt arbetsklimat	22
3.2.4 Styrning i ett kreativt företag	22

3.2.5 Kommunikation och kultur	23
3.3 Carina Roos, MARKUS Reklambyrå AB	24
3.3.1 Presentation	24
3.3.2 Kreativa personer	24
3.3.3 Kreativ process	25
3.3.4 Kreativt arbetsklimat	26
3.3.5 Kultur	26
3.3.6 Företagets struktur	27
3.3.7 Kommunikation	27
3.3.8 Att fakturera tid	28
3.4 Intervju Bengt Svängård, Condesign AB	29
3.4.1 Presentation	29
3.4.2 Kreativa personer och kreativ process	29
3.4.3 Kreativt arbetsklimat	30
3.4.4 Styrning i ett kreativt företag och ledarens roll	30
3.4.5 Företagets struktur	31
3.4.6 Kommunikation	31
3.4.7 Att fakturera tid	32
3.5 Intervju med Alf Sneller, Diabas Arkitekter	33
3.5.1 Presentation	33
3.5.2 Kreativa personer och kreativa processer	34
3.5.3 Kreativt arbetsklimat	35
3.5.4 Företagets struktur, kommunikation och kultur	35
3.5.5 Att fakturera tid	36
4. TEORI	37
4.1 Kreativa personer	37
4.2 Kreativ process	38
4.3 Kreativt arbetsklimat	39
4.4 Styrning i ett kreativt företag	41
4.4.1 Ledarens roll	42
4.4.2 Management by walking around	43
4.4.3 Passion	44
4.4.4 Kultur som styrmetod	45
4.5 Företagets struktur	45
4.6 Kommunikation	46
4.7 Att fakturera tid	47
5. ANALYS- STYRNING AV KREATIVA FÖRETAG MOT LÖNSAMHET	49

5.1 Sammanfattning av intervjuerna	50
5.2 Affärs- kontra intressedrivet.	51
5.3 Tidstyrning	51
5.4 En accepterad och tydlig ledare	53
5.4.1 Management by walking around	55
5.5 Kommunikation	55
5.6 Att stimulera kreativitet	56
5.7 Kultur	56
5.8 Mål	58
6. RESULTAT	59
6.1 Studiens resultat för att hjälpa kreativa företag	59
6.2 Förslag till fortsatt forskning	62
KÄLLFÖRTECKNING	64
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE	68

1. Inledning

Inledningsvis presenteras en övergripande bakgrund om kreativa branscher och de problem företag inom en kreativ bransch kan brottas med. Denna bakgrund ligger till grund för vårt forskningsproblem. Därefter presenteras forskningsproblemet samt de avgränsningar vi gjort.

1.1 Betydelsen av kreativa företag

LEON är ett kreativt företag som verkar inom en kreativ bransch. Det arbetar med marknadskommunikation och det lever av att skapa intressant och kreativ marknadsföring till sina företagskunder. En av författarna till denna uppsats, Annika Selerud, har gått in som delägare i företaget. LEON har lönsamhetsproblem, vilket kan vara ett symptom på bakomliggande problem i styrningen. Den nya företagsledningen upplever att detta “kreativa” företag skiljer sig från andra mer traditionella företag som de tidigare arbetat med. Möjligen är det så att kreativa företag är speciella på något sätt.

Kreativitet definieras som förmåga till nyskapande och frigörelse från etablerade perspektiv (NE, 2013). Törnqvist (2009) menar att den ökade användningen av begreppet kreativitet hänger till stor del ihop med den allmänna samhällsutvecklingen. Idag är förnyelseförmågan en viktig kraft som sätter sin prägel på en framväxande kunskapsbaserad ekonomi och som ställer nya krav på färdigheten inom arbetslivet.

I sökandet efter näringsliv som kan utveckla långsiktig konkurrenskraft har det i flera länder på senare tid riktat ett allt större intresse mot det som kallas för kreativa näringar (Boye & Sandberg, 2005). Stiftelsen för Kunskaps- och Kompetensutveckling, som har som mål att främja kompetensutveckling och att skapa förutsättningar för ekonomiskt tillväxt, har under kreativa

näringslivet tagit fram ett antal områden som de menar tillhör upplevelseindustrin. De identifierade 13 delområden som är; arkitektur, design, film/foto, konst, litteratur, marknadskommunikation, media, mode, musik, måltid, scenkonst, turism/besöksnäring samt upplevelsebaserat lärande. KK-stiftelsen definierar upplevelseindustri som ett samlingsbegrepp för människor och företag som har ett kreativt förhållningssätt och dess huvuduppgift är att skapa och/eller leverera upplevelser i någon form. (KK-stiftelsen, 2013).

Idag skapas hela upplevelseindustrier kring exempelvis böcker, ett exempel på det är J.K. Rowlings böcker om Harry Potter och upplevelser har kommit att bli en industri (Pitta m.fl., 2008). Dagens kreativa industrier sägs representera en av de snabbast växande sektorerna inom den globala ekonomin och då de verkar inom en immateriell sektor finns det egentligen ingen begränsning i dess potential (Bilton, 2007). Denna industri har stor påverkan på västvärldens ekonomi, då den utgjorde ungefär 5 procent av BNP i EU under 2004 och 6 procent i USA under 2005, och denna påverkan ökar hela tiden (Parkman m.fl., 2012).

Personer inom ett företag kan i olika grad drivas av sitt intresse eller av att skapa affärer. Intressedrivna personer arbetar utifrån den passion och det intresse som de besitter. Affärsdrivna personer arbetar utifrån att få betalt oavsett uppgift, de drivs alltså av att skapa lönsamhet. (Boye & Sandberg 2005). Många kreativa företag verkar inom branscher där intresset är det dominerande och i dessa företag är pengar av underordnad betydelse. Resursen för att skapa en intäkt är personalen och det som debiteras är personalens tid. Det finns exempel på intressedrivna företag som även är affärsdrivna, som till exempel Ulrika Hydman Vallien, som skapat framgångar av det glas hon skapar (uhv.se, 2013). Många verksamma kreatörer har det egna intresset som drivkraft och målet kan vara att skapa det nyaste eller mest originella inom branschen. För den enskilda individen kan då lönsamhet vara av underordnad betydelse. Dock kan företaget som kreatören verkar i drivas av ett affärsintresse och målet är att skapa en vinst utifrån det kreatören skapar. Detta kan komma att skapa en konflikt mellan kreatörens mål som är baserat på det egna intresset och företagets mål som baseras på lönsamhet (Boye & Sandberg, 2005).

1.2 Problem vid styrning av kreativa företag

Kreativa företag är ofta tjänsteföretag, det som skiljer ett tjänsteföretag från ett företag som producerar en fysisk produkt är framförallt att de inte har något som kan lagras, eftersom en tjänst inte existerar efter det att den har levererats. Kunden är ofta medproducent till tjänsten och då tjänster är immateriella är de svåra att demonstrera och visa innan köpet. Det kan vara svårt att från början veta vad kunden förväntar sig och därmed också svårt att beräkna vilka resurser som kommer att krävas för att utföra tjänsten. (Nilsson & Olve, 2013).

LEON är ett företag vars medarbetares fokus inte ligger vid lönsamhet utan vid vad de skapar, med andra ord är personalen i högre grad intressedrivna än affärsdrivna. Sedan starten 1995 har LEON gått med vinst, med undantag från det senaste pågående räkenskapsåret. Stefan Malmqvist, grundare och delägare i LEON, har nämnt att han upplever att medarbetarna, inklusive han själv, saknar intresse och kunskap för ekonomi.

Lönsamhet nås när intäkterna är större än kostnaderna. För att få intäkt måste ett värde skapas som någon är beredd att betala mer för än de kostnader som uppkom för att skapa detta värde. Inom kreativa företag säljer de en kreativ idé och resursen för att skapa denna kreativa idé är tid. LEON har inga problem med att skapa detta värde, problemet ligger i att använda resursen tid på ett mer effektivt sätt och att ta betalt för den resurs som verkligen används. Tid kan bland annat mätas i beläggningsgrad, det antal timmar de har planerade arbeten på, samt i faktureringsgrad, det antal timmar av den tid de arbetar som faktiskt fakturerats. För att kunna fakturera för de timmar som använts till ett projekt, måste det på något sätt redovisas.

Vi förstår att kreativa idéer inte kommer på beställning och att det kan vara svårt att planera den kreativa processen. Björkman och Zika-Viktorsson (2008) menar att om en kreatör arbetar under tidspress hämmas kreativiteten, det blir svårt att tänka utanför gängse ramar. Rollof (2004) menar att kreativa bidrag inte kan schemaläggas, styras eller mätas på samma sätt som de manuella arbeten som kännetecknar gårdagen. De kan i motsats komma vid olika tidpunkter, från olika håll

och i oväntade former. Kreativitet handlar om skapandet av något genuint nytt, eller nya och unika kombinationer av kända komponenter.

Stefan Lundqvist (delägare och projektledare i LEON) har uttryckt att kreatörerna hellre skapar nytt än att återanvända gamla uppslag och kreativa lösningar. I definitionen av kreativitet är just nyhet en viktig del, att skapa nytt eller att göra skillnad (Rollof, 2004). Ur lönsamhetsperspektiv vore det dock bättre att ibland återanvända bra uppslag och anpassa dem till en ny kund, istället för att skapa något helt nytt. Det gäller att behålla den kreativa glöden trots att de kanske inte alltid nyskarar.

Det som gör styrningen i kreativa företag speciellt är kreativiteten och egensinnigheten hos personalen och det är egenskaper som är ytterst viktiga att ta hänsyn till (Caves, 2002; Zamrell, 2007). Företaget bör värna om att behålla medarbetarnas kreativitet och samtidigt försöka förmedla en enhetlig organisationskultur. Hämmas flödet av kreativitet kan företaget tappa sin konkurrenskraft som är grundstenen i företagets verksamhet. (Amabile, 1998). Personalen är den viktigaste resursen i kreativa företag. Ju mer de känner att de kan släppa tanken fri, desto mindre känner de sig hämmade och desto större värde kan de skapa (Zollitsch, 2003). Å andra sidan måste ett företag få betalt för den tid det tar att skapa värdet, och en kreatör kan inte liknas vid en administratör som noggrant planerar och tidsanpassar varje uppgift (Pitta m.fl., 2008). Zollitsch (2003) menar att regler och rutiner verkar direkt hämmande för kreativitet. Utifrån vår kunskap är det annorlunda att styra ett kreativt företag gentemot att styra ett företag som producerar en fysisk produkt, då kreatörerna drivs av intresse och passion. Zollitsch (2003) menar att en kreatör behöver mycket bekräftelse och då ställs det höga krav på ledare i ett kreativt företag.

Anna Winberg, ekonomichef och delägare i LEON, uttrycker att kommunikationen i företaget fungerar bristfälligt. Det är många som behöver få information och hur detta ska förmedlas på rätt sätt till rätt medarbetare är en svårighet. Winberg nämner att projekt kan bli tidspressade eller gå över betald tid på grund av bristande kommunikation. Heide m.fl. (2012) menar att i många organisationer finns det en stor tilltro till att information i sig kan lösa problem och ge medarbetare tillräcklig kunskap för att bättre kunna lösa dessa. Det som då glöms bort är att tillgång till informationen inte säger något om hur individer tar den till sig eller hur de tolkar den.

LEON arbetar som tidigare nämnts, utifrån sin passion och inte utifrån uppsatta ekonomiska mål. Det finns mål satta, men i dagsläget styrs det inte mot dem och den rådande kulturen inom företaget innefattar inte de ekonomiska målen. Vid genomgång av karaktäristiska för kreativa företag så pekar dem mot ett behov av en särskild anpassning i styrningen mot lönsamhet.

1.3 Forskningsfråga

Hur kan ett kreativt företag styras mot lönsamhet och samtidigt bibehålla kreativitet hos medarbetarna?

1.4 Syfte

Syftet är att beskriva hur kreativa företag kan utveckla en mer effektiv styrning och samtidigt behålla medarbetarnas kreativitet. Syftet är även att förstå varför företagsstyrningen kan behöva anpassas till de specifika förutsättningar som gäller för kreativa företag. Vi har också som syfte att ta fram och identifiera viktiga saker att tänka på vid styrning av företag som LEON och andra företag i en liknande situation.

2. Metod

I detta kapitel redogör vi för den metod och forskningsansats vi valt för att uppfylla denna studies syfte. Vi motiverar och diskuterar här våra val. Det följer också en presentation av de respondenter samt de teorier som är med i denna studie.

2.1 Vetenskapligt synsätt

De två vetenskapliga synsätten är det positivistiska och det hermeneutiska synsättet. Ett positivistiskt synsätt är baserat på vetenskap och empiri, den utgår från en hypotes som testas i verkligheten. Positivistiska studier utgår från delar av en helhet som forskaren sedan tolkar helheten utifrån (Patel & Davidsson, 2011). Det hermeneutiska synsättet kan definieras som tolka, översätta, förtydliga, klargöra och utsäga. Hermeneutik är en tolkningslära där författarna fokuserar på helheten utifrån grundläggande antaganden eller förutsättningar (Widerberg, 2002). Vi har i vår studie använt oss av det hermeneutiska synsättet, då vi vid våra intervjuer har sökt förbättringar till de problem som representanter vid LEON uttryckt. Vi har tolkat respondenternas svar och försökt få en övergripande förståelse för sambandet mellan att styra och att samtidigt bibehålla medarbetarnas kreativitet.

Det hermeneutiska synsättet behandlar verklig fakta, som att tolka, studera och att försöka förstå grundprinciperna av olika ting. Stor vikt läggs på att studera helheten, till skillnad från positivismen där forskarna anser att de kan uppnå kunskap om helheten genom att studera vissa delar. I hermeneutisk forskning är helheten större än de ingående delarna. Den används vid kvalitativa förståelse- och tolkningssystem. Forskarens egen förståelse utnyttjas och den kunskap, tankar och intryck som forskaren har ses inte som ett hinder utan som användbart för att förstå sin forskning. (Patel & Davidsson, 2011). Vi vill se helheten kring ekonomisk styrning i kreativa

miljöer och inte fokusera kring delområden, alltså se det ur ett helhetsperspektiv. Vi kommer använda vår erfarenhet och kunskap till att tolka de resultat vi får fram.

2.2 Vetenskapligt angreppssätt

För att få en begränsning i vår litteraturstudie utförde vi en pilotintervju med LEONs ekonomichef och delägare Anna Winberg för att ringa in de problemområden hon ser. Denna förundersökning som Bryman och Bell (2013) benämner pilotundersökning, var nödvändig för oss för att ta reda på vilken typ av information som vi skulle arbeta vidare med.

Pilotundersökning behövs för att se vad det är forskaren ska studera för att få svar på sin frågeställning, och är även ett bra tillfälle att diskutera om etiska frågeställningar (Bryman & Bell, 2013).

Vi använde oss av ett induktivt arbetssätt i första fasen av denna studie. Inom induktion studerar och samlar forskaren data utan att först ha studerat befintlig teori. Forskaren påverkas av sin erfarenhet och kunskap och det präglar den induktiva forskningsansatsen. Dock kan forskaren, i motsats till det deduktiva arbetssättet, upptäcka nya intressanta aspekter. (Patel och Davisson, 2011). Deduktiv ansats innebär att utifrån den kunskap som forskaren har och den teorin som finns inom forskningsområdet, kommer forskaren fram till en eller flera hypoteser som forskaren utgår från när en empirisk granskning görs. Det är den befintliga teorin och skapade hypoteserna som styr datainsamlingsprocessen. (Bryman & Bell, 2005).

Pilotintervjun gav oss en förståelse för problematiken inom kreativa företag. Det vi fick fram i pilotintervjun använde vi för att ta fram en teoretisk referensram samt för att anpassa intervjufrågor till kommande respondenter. I det fortsatta arbetet med vår studie använde vi oss då av ett mer abduktivt angreppssätt. Abduktion kombinerar de två angreppssätten, induktion och deduktion. Att använda abduktion skapar en logisk struktur mellan det som ska förklaras och förklaringen (Fisher, 2010; Anderson, 1990). Forskaren gör detta genom att studera empirisk data på ett induktivt sätt, vilket leder fram till hypoteser från en specifik situation. Hypoteserna testas sedan mot förekommande teori på ett deduktivt sätt. För att kunna utveckla och generalisera

hypotesen testas den på ytterligare situationer. En fördel med det abduktiva angreppssättet är att forskaren inte behöver begränsa sig vid deduktion eller induktion, utan kan utnyttja bådas fördelar. (Patel och Davidsson, 2011).

Risken med att arbeta abduktivt är att forskare blir präglade av tidigare forskning och erfarenheter vilket kan leda till att forskaren partiskt väljer forskningsobjekt utifrån dessa erfarenheter (Patel och Davidsson, 2011). Vi har försökt undvika detta genom att ha ett brett urval av respondenter från olika branscher, nischer och arbetssituationer. Vi har även ställt öppna frågor i intervjuerna för att undvika att våra erfarenheter skulle styra intervjuerna. Inför intervjuerna studerade vi teorier inom styrning av kreativa miljöer, de teorier som vi fick fram av pilotintervjun. Vi använde oss också av det som kom fram vid pilotintervjun till att vidareutveckla de frågeställningar vi skulle beröra under kommande intervjuer. Efter att vi sammanställt intervjuerna, återvände vi till teorierna för att dra slutsatser om hur de kan styra mot lönsamhet i kreativa miljöer.

2.3 Val av metod

Forskningen presenterad i denna uppsats är utförd med hjälp av kvalitativ metod. Bryman & Bell (2005) beskriver att kvalitativ metod, till skillnad från kvantitativ metod som har fokus på insamling av numerisk data, lägger fokus vid ord, alltså hur individen tolkar och uppfattar sin sociala verklighet. Vi har arbetat kvalitativt då vi sökte en djupare förståelse kring vårt problemområde. Då vi ville få respondenternas personliga erfarenheter av styrning i en kreativ miljö, istället för att exempelvis frekvensen av användandet av en viss typ av strategisk styrning, motiverade det ytterligare att arbeta kvalitativt. I kvalitativ metod används oftast intervjuer och observationer, och de ligger sedan till grund för de tolkningar och erfarenheter som forskaren gör. Även forskarens egna erfarenheter och uppfattningar är viktiga vid tolkningen av samtal och observation. Utifrån intervjun görs sedan utvärdering och analyser. Kvalitativ metod är mer djupgående än kvantitativ (Patel & Davidsson, 2011).

2.3.1 Förförståelse hos författarna

Då forskaren i kvalitativ forskning gör tolkningar utifrån insamlad data har forskarens erfarenheter betydelse. Vi har båda läst kurser i företagsekonomi, de kunskaper vi har med oss från dem har betydelse för hur vi ser på problemet. Det påverkar även hur intervjufrågor formuleras. Att en av oss har gått in som delägare i LEON innebär också att det fanns en förförståelse för LEONs problematik innan pilotintervjun gjordes. Selerud har även haft olika tjänster som ledare, bland annat inom detaljhandel och service, vilket innebär att hon har praktisk erfarenhet av styrning och ledarskap med sig. Ingen av oss har däremot arbetat inom en kreativ bransch (definierad enligt KK-stiftelsen) och har därför ingen specifik förförståelse kring kreatörer eller att arbeta med kreativitet.

2.4 Etik & Access

I vår undersökning har frågan om etik kommit upp. Vi fick tidigt klart för oss att det inte skulle vara enkelt att göra en fördjupad intervju med ett företag inom samma bransch och inriktning som den LEON verkar i och samtidigt ge förbättringsförslag till LEON. Detta på grund av konkurrensskäl. Då vi vill få fram ett bra förslag till LEON och likande företag i samma situation, hade det varit optimalt att gå på djupet inom den bransch de verkar i. Dock hade det inte varit etiskt försvarbart att intervjua företag för att på så sätt hjälpa ett konkurrerande företag. Därför valde vi att göra en mer generell ansats till rapporten och intervjua företag och personer utanför LEONs direkta arbetsområde.

Vi vill inte heller att det ska uppkomma problem för Linnéuniversitetet, eller för LEON. Vi har därför varit tydliga med att en av författarna är delägare i LEON, till de personer vi kontaktat för intervju. När vi har kontaktat respondenterna för första gången, har vi talat om för dem att vi även har för avsikt att få fram ett förslag till LEON på hur de kan förbättra sin styrning på ett mer lönsamt sätt.

Vi har använt den data vi fått fram under intervjuerna på ett försiktigt sätt, för att värna etiken. Respondenterna ska känna sig trygga med att inspelningarna och känslig information som kommit fram i intervjuerna inte kommer i orätta händer.

Access till information och att förhålla sig till information kan te sig på olika sätt beroende på den situation som råder. En person som är mitt uppe i ett problem kan ha svårt att se helheten, medan en person som har några års distans till arbetsinsatsen eller problemet, kan ha helhetsbilden klar, men kan ha tappat detaljer eller delvis gjort en efterkonstruktion av vad som hände. (Fisher, 2010). Vi har försökt minska denna problematik genom att ha respondenter i olika situationer.

2.5 Urval

Det finns olika urval att göra vid kvalitativ forskningsmetod. De är bland annat bekvämlighetsurval och snöbollsurval. I en kvalitativ undersökning är det vanligt med en kombination av dessa två urval. Bekvämlighetsurval är urval av individer som råkar finnas tillgängliga för forskaren. Snöbollsurval kan förklaras som en urvalsprocess där forskaren tar kontakt med några individer och genom dessa får forskaren kontakt med ytterligare respondenter. För att få olika perspektiv och aktivitetsformer i en kvalitativ forskningsmetod, behövs olika typer av personer som är relevanta för den aktuella frågeställningen. (Bryman och Bell, 2013). Enligt Ryen (2004) är inte avsikten med en kvalitativ intervju att frambringa statistiskt generaliserbar kunskap, till skillnad från kvantitativa analyser. Därför finns det inte skäl att göra slumpmässiga urval, där urvalet styrs av att det ska vara som en minikopia av populationen. Urvalet sker av forskaren själv och urvalen är små. Det senare är ofta en kritik mot en kvalitativ studie.

2.5.1 Val av respondenter

I vårt sökande efter lämpliga respondenter använde vi oss av en kombination av bekvämlighetsurval och snöbollsurval. LEON var ett självklart där vi visste redan från början att det fanns problem, det blev ett bekvämlighetsurval. Vi valde då att intervjua Anna Winberg som är delägare och ekonomichef hos LEON. För att få ett större perspektiv och inte fokusera enbart på LEON, har vi sökt personer att intervjua inom andra kreativa branscher. Vi fick kontakt med Bengt Svängård, tidigare VD på Condesign AB, genom vår handledare Petter Boye. Intervjun med Jacob Westerlund, grundare av Wilson Creative fick vi genom personliga kontakter. Vi gjorde där ett bekvämlighetsurval. Carina Roos, ekonomiansvarig på MARKUS Reklambyrå AB och Alf Sneller äger och VD på Diabas Arkitekter, fick vi kontakt med genom tips av LEON, det blev med andra ord ett snöbollsurval.

Intervjuerna är gjorda med personer i olika faser av arbetssituationen i kreativa miljöer. Winberg på LEON, är mitt uppe i en kris, Svängård har några års distans till sitt arbete och Westerlund har precis lämnat sitt arbete som VD på Wilson Creative för att utveckla ett nytt företag. Roos är mitt uppe i väl fungerande tillvaro och det är även Sneller.

2.5.2 Val av teorier

När vi valde teorier utgick vi från vår pilotintervju med Winberg på LEON. Utifrån den ringade vi in ett antal områden att fokusera på, de områden vi anser är mest relevanta är som följande;

Vad det är som kännetecknar *ett kreativt arbetsklimat*, hur den *kreativa processen* fungerar och vad som kännetecknar den *kreativa personen*.

Vi har teorier kring *styrning i ett kreativt företag*, uppdelat i ett antal underrubriker såsom *kultur*, *passion*, *management by walking around* samt *ledarens roll*.

Det pilotintervjun återkommer till flera gånger är hur de *kommunicerar* för att få ut budskap som är viktiga samt *företagets struktur* för att stödja kreativiteten.

För att få lönsamhet i företaget måste de *fakturera den tid som använts* och mäta prestation. Vi har tagit upp problematiken kring detta.

2.6 Datainsamling

Primär- och sekundärdata skiljs åt i sättet hur forskaren deltar vid insamling av rådata. Primärdata är data som forskaren själv har samlat in, exempelvis genom intervjuer (Andersen, 1998). I och med de intervjuer vi har utfört har vi fått in primärdata. Information som andra forskare, institutioner och organisationer har samlat in och bearbetat är sekundärdata, och det kan vara enkäter, intervjuer, observationer och innehållsanalyser. Begränsningar med att använda sekundärdata är att forskaren inte är bekant med materialet just på grund av att den inte har samlat in det själv. (Bryman & Bell, 2005). Vi har hämtat sekundärdata från litteratur, vetenskapliga artiklar och webbsidor. Genom vår primär- och sekundärdata har vi gjort en analys och utifrån den kommit fram till våra slutsatser. Källorna till vårt primärdata har vi valt specifikt utifrån våra syften. Bryman och Bell (2013) nämner att primärdata kräver mycket resurser att samla in, det finns en begränsning i antal intervjuer som är möjligt att göra. Resursbegränsningen vi upplevde var framförallt i form av tid. Det sekundärdata vi använt är inte framtagen till just vårt syfte, vilket är en begränsning med sekundärdata, men vi har använt oss av sekundärmaterial som är framtagen för kreativa företag.

2.6.1 Intervju

Forskningsintervjuer kan utformas på olika sätt och utgör en viktig del i datainsamlingen, både vad det gäller kvantitativ och kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning är intervjun semistrukturerad eller ostrukturerad. I en semistrukturerad intervju används en intervjuguide med specifika teman som ska beröras, respondenten har stor möjlighet att svara fritt och frågorna

behöver inte ställas i en förutbestämd ordning. I en ostrukturerad intervju använder sig intervjuaren av lösa minnesanteckningar som berör det aktuella temat. Intervjun kan utgå från en fråga för att sedan spinna vidare på svaret den frågan ger, liknande ett vanligt samtal (Bryman & Bell, 2013) I vår studie har vi använt oss av intervjuer som är semistrukturerade. Våra intervjufrågor har varit öppna, svaren vi har fått har avgjort vilken nästa fråga kom att bli. Vi har haft förberedda intervjufrågor som vi vill ha svar på, vilken ordning som frågorna ställdes i har inte haft någon betydelse. Styrkan med kvalitativ intervju är möjligheten att nå djupt in i den enskilda intervjun (Ryen 2004).

Intervjun med Westerlund skedde över telefon på grund av att vi inte hade möjlighet att ta oss till Stockholm där han befann sig vid intervjutillfället. En intervju gjord över telefon blir per automatik mer strukturerade, men vi har fortfarande använt öppna frågor och frågeföljden var utan betydelse. Resterande intervjuer skedde i personliga möten.

2.7 Databearbetning

I arbetet med denna undersökning har vi bearbetat litteratortexter, vetenskapliga artiklar samt information som vi har hittat på olika internetsidor. Våra intervjuer har vi spelade in och sedan transkriberat. Det underlättar att löpande göra analyser av sitt material i en kvalitativ undersökning, till exempel direkt efter att en intervju genomförts. Till skillnad från kvantitativ undersökning där det är vanligt att vänta tills allt material är insamlat innan det bearbetas. Genom att göra en analys när materialet finns färskt i minnet kan det bidra till att nya idéer kan uppkomma och under intervjun kan frågor läggas till eller tas bort. (Patel och Davidsson, 2011). Vi har under arbetets gång gjort analyser och bearbetat vårt insamlade material direkt, transkriberingarna av intervjuerna skedde kort efter genomförandet. När vi har hittat intressant material i en bok, artikel eller internetsida har det materialet bearbetats direkt och satts in i det kapitel till vilken det har tillhört.

2.8 Kriterier för bedömning av forskning

Det finns tre kriterier som används för att bedöma forskning inom företagsekonomi, de är validitet, reliabilitet och replikation (Bryman & Bell, 2005).

Reliabilitet och validitet har olika innebörd i kvalitativ och kvantitativ forskning. I kvantitativ forskning beskrivs validitet som att rätt företeelse studeras och förstärks med hjälp av en teoriunderbyggnad, bra instrument och noggrannhet vid mätning. I kvalitativ forskning är det hela forskningsprocessen som istället studeras. Validitet används för att se om de slutsatser som genererats har ett samband, i många fall är validitet det viktigaste forskningskriteriet (Bryman & Bell, 2005). Reliabilitet rör sig om hur pass trovärdig en undersökning är, om en undersökning är reliabel ska denna kunna utföras av någon annan och samma resultat ska uppnås. Olika svar på samma fråga från respondenten gör att reliabiliteten betraktas som låg i kvantitativ forskning. I kvalitativ forskning kan det snarare betraktas som att stämningläget är ett annat och att reliabiliteten ska betraktas utefter varje unik situation som gäller vid undersökningstillfället. Reliabilitet och validitet är ofta sammanflätade inom den kvalitativa forskningen. (Patel & Davidson, 2011).

Vi har för att stärka validiteten spelat in de intervjuer vi gjort för att sedan transkribera dem för att vara säkra på att inte missa något av vad respondenterna sa. Vid val av sekundärdata har vi alltid noggrant försäkrat oss om att de forskningsartiklar samt litteratur vi läst har riktat in sig på kreativa företag alternativt kreativa miljöer, så att de slutsatser vi tar utifrån teori och empiri är jämförbara. För att ytterligare stärka validitet har vi gjort en pilotintervju och utifrån den har vi tagit fram teorier att studera samt gjort nya intervjufrågor. För att stärka reliabiliteten har vi använt en intervjuguide som vi arbetat utifrån för att säkerställa att vi vid alla intervjuer har fått svar på de områden vi önskat. Vi har särskilt respondenterna från varandra i uppsatsen, för att den som vill studera varje intervju för sig ska kunna göra detta. Vi har även redogjort för varje respondents bakgrund och situation, samt företagets situation för att ytterligare stärka reliabiliteten.

2.9 Metodkritik

En begränsning vi ser i vår studie är att vi inte har haft möjlighet att studera alla tretton delområden som KK-stiftelsen definierar som del av upplevelseindustrin. Graden av kreativitet hos medarbetarna verkar göra skillnad i hur företaget styrs. Detta kan begränsa vår möjlighet till generalisering, då det kan föreligga stora skillnader i spektra av kreativa branscher.

En svaghet är att de respondenter vi intervjuat representerar relativt små företag, detta kan också begränsa vår möjlighet att generalisera. Vår teoristudie har vi baserat på den pilotintervju vi utfört, vilket kan ha medfört att vi förbisett något område som kan vara relevant för vår studie.

3. Empiri

Här följer det som framkommit ur de fem intervjuer vi har haft. Då vår undersökning baseras på hur kreativa företag styrs sett utifrån helheten, har vi valt att ha varje intervju som ett delkapitel, för att ge en helhetsbild av respektive respondents uppfattning. Varje intervju är uppdelad i den kapitelindelning som vi sedan använder i teorikapitlet för att underlätta jämförelse. Alla intervjuer innefattar dock inte alla kapitel som finns i teorierna, utan det beror på vad som framkommit i respektive intervju.

3.1 Pilotintervju med Anna Winberg, LEON

3.1.1 Presentation

Anna Winberg är delägare i LEON. Hon har en magisterexamen i ekonomi och har arbetat som ekonomichef på LEON sedan 2006.

LEON är en B2B-byrå som arbetar med bland annat kommunikationskoncept, reklamstrategi, varumärkesutveckling och webbkommunikation. De har idag 33 anställda, varav en ekonomichef och två receptionister som även sköter den löpande bokföringen. I övrigt är LEON uppdelat i ett antal avdelningar; webb, 3D, retusch, film och bild (LEON, 2013). Winberg berättar att alla uppdrag kommer in som ett projekt och projektet går genom flera av företagets avdelningar under arbetets gång. Arbetet styrs genom en ledningsgrupp, avdelningschefer samt projektledare. LEON är olönsamma sedan 2012 och för att komma till rätta med detta har de bland annat dragit ner på personalstyrkan från cirka 45 till nuvarande 33 anställda.

3.1.2 Kreativa personer och kreativ process

Winberg definierar kreativ miljö till de kreativa personer som vistas i miljön, alltså kreatörerna. Hon berättar att de kreatörer hon arbetar med är passionerade, osäkra och känsliga. Alla går mycket intensivt in i sitt arbete, de vill inte bli avbrutna och de har svårt att släppa en uppgift. De vill fortsätta arbeta tills de känner sig helt nöjda, vilket ibland kan vara att överarbeta uppgiften. Att de är känsliga definierar Winberg som att om en uppgift inte går helt som de tänkt sig kan det resultera i att de blir osäkra. Vissa kan ibland behöva sätta sig enskilt tills det att tankarna är i ordning igen. Winberg berättar att kreativiteten flyter som bäst när medarbetarna känner sig sedda och bekräftade.

Winberg ger ett exempel på hur kreatörer tänker nytt och nyskapande; sätts det en restriktion om att alla inköp ska gå via Winberg, är de fantastiska på att komma på en metod som gör att de får som de vill. I detta fall genom att lägga inköpet på projektet så att Winberg inte blir den som godkänner det. Vi bad Winberg definiera några svårigheter i arbetet med kreativa personer. Det svar hon gav var att de inte gillar att bli störda när de är mitt uppe i ett arbete. Detta då det kan ta ett tag för dem att komma in i den tankebana, i det flow, som de befann sig i innan de blev avbrutna.

3.1.3 Styrning i kreativt företag och ledarens roll

Winberg menar att de styr genom kulturen som finns i företaget. De styr genom att se alla kreatörer, att prata med dem och genom att ge beröm. Winberg berättar att hon själv styr med hjälp av information och genom att förmedla saker på ett positivt sätt eller i bildspråk. Hon upplever att övriga ledare i ledningsgruppen samt projektledare styr mer med passion, de går runt och ger positiva tillrop och konkreta tillmälen. LEON har ett stort kundfokus och de vill alltid överträffa kundens förväntningar. De styr mot att gå med vinst, men inte för att vinstmaximera. Winberg berättar att om det har blivit pengar över, vilket det har i 17 år, har de investerat i något

nytt. De har alltid haft en vilja att vara först med det nya; ny teknik, ny utrustning eller ny mobil och så vidare.

På vår fråga om vad som behövs för att få LEON på fötter igen blev svaret; en stark VD som arbetar med det övergripande och det affärsmässiga. En person som har som arbete att hålla den sammanhållande fokuseringen. En person som ser alla och som de vet att om de pratar med den personen kan mitt arbete påverkas. Winberg menar att det är en VD som ska coacha gruppledarna i affärsmässighet.

3.1.4 Kultur

De har flera kulturbärare i företaget, personer som har varit i företaget länge. De drivs av passion och av kundfokus och de brinner för sitt arbete och ser möjligheter i det mesta. De går fysiskt runt i företaget och sprider positiva ord. I intervjun säger Winberg:

“Som det känns nu så är det en bra grupp. Som det är nu har de som borde förstått att de inte passade in och borde göra något annat, personer som inte funkat i företaget, de som ägnat tiden åt att klaga och sprida skit, försvunnit.”

(Anna Winberg, 2013)

3.1.5 Företagets struktur

Winberg berättar att de har en styrelse, i vilken hon är sekreterare, och en ledningsgrupp som styr arbetet. De har provat olika organisation på ledningsgruppen, först hade de en operativ ledningsgrupp och en strategisk ledningsgrupp. Det fungerade ett tag men sedan rann det ut i sanden, då det inte var tydligt vilket beslut som skulle tas i vilket forum. Idag består ledningsgruppen av Winberg samt tre andra projektledare som också är delägare. De kan organisationen så pass bra att de kan ta alla beslut, men å andra sidan betonar Winberg att de

saknar någon från produktionen i ledningsgruppen. Hon menar att de har varit dåliga på att involvera gruppledarna i besluten då det inte är någon från produktionen med där besluten tas.

3.1.6 Kommunikation

Kommunikationen på LEON sker främst genom torsdagsmöten i samband med en gemensam frukost. Mötena skrivs ned och skickas ut till alla via mail. I övrigt är det Winberg som lämnar över vald information till de som behöver den. Winberg berättar att internkommunikationen är svår, det är inte tydligt vem det är som har ansvaret att sprida informationen och det kan bli för många kanaler att få informationen via. Hon upplever det dock lättare nu när de är 33 anställda mot de 45 anställda de var förut.

Winberg berättar att ett projekt börjar med att deras Art Director pratar strategi med kunden. Efter det går projektet vidare till projektledaren, sedan till produktionsledaren som delegerar det vidare till den grupp eller avdelning som ska arbeta med projektet. Winberg säger att det på detta sätt blir många överlämningar och att det därför kan uppkomma felkällor. Vid ett flertal tillfällen har det varit enklare för Art Directorn eller Creative Directorn att direkt gå med arbetet till produktionen, men det kan innebära att de överhoppade leden missar informationen. Winberg berättar vidare om hur hon kommunicerar på LEON;

”Det är en fråga om anpassning. Som jag sa i början är det många som är känsliga, om jag skickar ut ett mail om ”Nu måste ni tänka på det här”. Då är det några som tar illa vid sig och börjar ”så här gör inte jag”, ”det har inte jag gjort”. Det tog ett tag innan jag förstod att man måste formulera sig så att det aldrig blir kritik, för det fungerar inte. Grejen är att lägga om det så det blir positivt. Att formulera sig så att det inte blir några ”inte”, eller något som kan uppfattas som kritik.”

(Anna Winberg, 2013)

Som det är idag är det en person som kommunicerar all ekonomi, Winberg, som är nyckelperson. Ekonomi förmedlas genom information på torsdagsmöten i en enklare form, samt att det upplagt

på intranätet i en mer fullständig form. I våras hade de en lång genomgång med medarbetarna på en eftermiddag, där de gick igenom affärsplanen, hur de räknar och hur beläggningsgrad tas fram. Det ska de försöka göra några fler gånger då det var uppskattat. Som förklaring till varför det började gå dåligt för två år sedan, menar hon att när hon gick hem för mammaledighet och konjunkturen samtidigt sjönk, fanns det ingen som tolkade siffrorna eller tog tag i ekonomin. Ingen i övriga ledningsgruppen hade fokus på ekonomi. I samma veva tog ett mycket stort arbete de hade arbetat med slut, det hade varat under lång tid och krävt stor kapacitet. LEON hade hunnit nyanställa flera personer då kulturen som fanns var att alla ska vara anställda, först då var man en Leonid. Så när lågkonjunkturen kom var de överbemannade, samtidigt som den enda som kunde tolka ekonomin gick på föräldraledighet.

3.1.7 Att fakturera tid

Tidkort är något medarbetarna inte gillar att fylla i och de är flera som önskar att dessa ska försvinna. Winberg betonar att det då gäller att svara i positiv form, inte nej! utan “jag tar gärna bort tidkorten om du kommer på ett annat sätt att ta in tiderna på, så vi kan fakturera ert arbete”. Winberg berättar att hon under en period använde bildspråk för att kunna ändra kulturen så att tidkorten kom in. Hon skickade olika typer av bilder beroende på om de var sena, i god tid eller i sista minuten och så vidare, den metoden upptäckte hon fungerade.

3.2 Intervju med Jacob Westerlund, Wilson Creative

3.2.1 Presentation

Jacob Westerlund startade tillsammans med två andra reklambyråer Wilson Creative under tiden han gick i gymnasiet. Det var ett UF (Ung Företagsverksamhet) företag. Företaget ombildades efter en tid till ett aktiebolag och det består nu av åtta personer. Westerlund var VD i Wilson Creative fram till i mars 2013, då en extern VD tog över.

Wilson Creativ presenterar sig själva på sin hemsida som följande;

”Wilson tar fram idéer, grafiska profiler, strategier och koncept. Vi arbetar kanalberoende och levererar allt från klassiska tidningsannonser och reklamfilmer till lösningar för sociala medier och webb. Vi tar våra kunder hela vägen från koncept och idé till slutprodukt.”

(wilsoncreative.se, 2013)

Numera arbetar Westerlund på styrelsenivå som styrelsesuppleant i Wilson Creative. Han lämnade företaget för att starta nytt, Crowding, som är en social webbplattform för öppen innovation, en så kallad crowdsourcingplattform, där företag lägger ut utmaningar som vem som helst får vara med att lösa.

3.2.2 Kreativa personer och kreativ process

När vi frågar Westerlund hur han definierar kreativitet får vi följande svar;

“Det handlar inte alltid om att ta fram något helt nytt, utan ofta handlar kreativitet om att pussla ihop redan befintliga saker. Jag tror kreativitet handlar mycket om att se möjligheter... Att se möjligheter och att se saker på ett nytt och annorlunda sätt.”

(Jacob Westerlund, 2013)

Westerlund menar att personer som ofta kommer på riktigt bra idéer, ofta också kommer på riktigt dåliga idéer. Är personen som ledare då inte lyhörd och inte lyssnar på de nio idéerna som är dåliga kanske personen inte vågar säga den tionde. Som ledare måste han låta personen ”spruta ur” sig idéer och sen får han välja hur han ska prioritera. Det går inte att göra alla idéer till verklighet, men han kan som ledare förverkliga kanske tre stycken av dem för att få fram en som verkligen håller. Han betonar också vikten av att alla personer behöver och måste få möjlighet att framföra sina idéer på det sätt de är mest bekväma med. Alla är inte komfortabla med att lägga dem i en förslagslåda, ringer det exempelvis någon och berättar om en ny tanke, och då blir ombedd att skriva ner den och lägga i lådan menar Westerlund att det hämmar den personens

kreativitet. Det kan passa bättre att framföra dem på möten eller i enskilda samtal. Det gäller då att ha olika typer av forum eller kanaler där idéer kan komma fram. Sen kan arbetet med att sälla bland idéer exempelvis vara att företaget har innovationboards där idéerna samlas. Men själva insamlandet kan ske på massor av sätt.

I övrigt tror Westerlund att det bästa sättet att gynna kreativitet är att samla personer med olika preferenser. Han menar att i företag är personer ofta redan väldigt frälsta i de produkter eller tjänster som företaget erbjuder. Det kan innebära att de enbart använder de produkter och tjänster som du redan är frälst i. Samlar företaget då personer med olika preferenser, exempelvis när det gäller datorer, skapar det en möjlighet att se andra vägar att lösa saker på. Företaget skapar en bra innovationsmix av personer.

3.2.3 Kreativt arbetsklimat

På frågan om vad Westerlund tror är viktigt att tänka på när de organiserar ett kreativt företag betonar han vikten av att människor måste få ha en viss frihet, att inte låsa in människor i fack, arbetstider och ramar. Dock påpekar han att många personer känner en trygghet i att ha vissa ramar, men att inom dessa ramar ska det vara fritt. Han nämner att stora företag ofta per automatik har väldigt mycket ramar, det kan vara regelverk om när de ska komma och när de ska gå och när de ska ta lunch. I ett sådant fall gäller det att hitta möjligheter, hur företaget inom dessa ramar ändå låter personer få en viss frihet. Westerlund nämner också motsatsen, att det finns företag som inte har några ramar. I de fallen kan företaget behöva skapa lite ramar för kreativiteten, det kan vara något som att till exempel ha avsatta tider varje vecka då alla gör något tillsammans.

3.2.4 Styrning i ett kreativt företag

Under tiden Westerlund arbetade i Wilson Creative uppmuntrade de personalen att inte bara göra samma sak i de projekten de arbetade med. Ett exempel är att ska en hemsida göras, är det väldigt

lätt att använda sig av en viss mall de tagit fram till ett tidigare projekt istället för att skapa nytt. Westerlund betonar att de var väldigt tydliga med att de inte skulle arbeta utifrån en mall, även om det gjort att de hade tjänat mer pengar på varje projekt. De uppmuntrade även personalen till att använda sig av nya kanaler och plattformar när de gjorde marknadsföringslösningar eller marknadsföringsaktiviteter.

På frågan om han ser svårigheter med att hantera kreativitet och samtidigt tänka på lönsamheten nämner han att de troligtvis hade tjänat mer pengar om de fokuserat på mallar, men det hade enbart gällt kortsiktigt, inte långsiktigt. Han ger ett exempel på att om de startar ett företag är det lätt att fokusera mycket på nyckelverksamheten, vilket innebär att de kan få ett tunnelseende där de enbart fokuserar på det företaget tjänar mest pengar på just nu. Troligtvis kommer det innebära att det kortsiktigt går väldigt bra för företaget. Det kommer däremot att komma en svacka ganska omgående om de inte också tänker långsiktigt. Han betonar att ur ett innovationsperspektiv handlar det om att kunna ha fokus på nyckelverksamheten, men samtidigt kunna fånga upp saker i periferin. Att lika mycket vikt läggs vid båda två, det ska gå lika bra nu som om ett år framöver. Det är viktigt att företaget avsätter tid för att blicka över ytan och titta framåt, och se om de är på väg åt det håll som de tror att de är på väg åt. Han menar att i en tid där omvärlden förändras snabbare och snabbare måste företag förändras ännu snabbare för att hänga med.

3.2.5 Kommunikation och kultur

På frågan om hur Wilson Creative arbetade praktiskt, alltså om de exempelvis arbetade med tidkort där personalen fyllde i de timmar som de arbetade med ett projekt, svarar Westerlund att de inte har gjort det, och att han tror att det är vanligare bland storföretag. Han kommer istället in på hur de arbetade för att skapa interaktion bland medarbetarna. Varje måndagsmöte fick en person hålla i en föreläsning på ungefär en kvart, det kunde vara om vad som helst som de har intresserat sig för utanför arbetet. De berättade då om det här intresset, som exempelvis kunde vara stickning, och detta var ett sätt att dela med sig om kunskap som kanske inte direkt rörde arbetet. Det var något som medarbetarna tyckte var roligt, att dela med sig om saker de lär sig vid sidan av arbetet. Alla i företaget åkte på konferenser och under de här konferenserna har de

diskuterat långsiktighet, exempelvis om hur de ska vara ett attraktivt företag om fem år och vad som behöver förändras för att komma dit.

3.3 Carina Roos, MARKUS Reklambyrå AB

3.3.1 Presentation

Carina Roos är ekonom och arbetar på MARKUS Reklambyrå AB i Linköping (härefter benämnt som MARKUS), hon är den enda inom företaget som arbetar med ekonomi, men en gång i månaden kommer en extern controller som tittar på månadsbokslutet, är med och lägger budget och som fungerar som ett bollplank för Roos. Roos har arbetat som ekonom på MARKUS i cirka tre och ett halvt år.

Roos berättar att MARKUS startades 1986 av Leif Steen och Jan-Olov Wallin. Så småningom sålde de företaget till bland annat Steens dotter, Maria Steen, som arbetar kvar i företaget idag. Idag har MARKUS fyra ägare, alla är aktiva och arbetar inom företaget som kreatörer och med projektledning. De har en extern VD, Peter Henriksson, som även han arbetar med projektledning inom företaget. De är 15 personer anställda på MARKUS.

3.3.2 Kreativa personer

Vi ber Roos definiera kreativitet, hennes första reaktion är att det är ett väldigt vitt begrepp. Efter en stunds funderande säger hon att de kan vara kreativ på väldigt många olika sätt. Dock menar hon att till dem på MARKUS kommer ofta kunder som har funderat ut vad de vill ha i förväg, ett exempel hon ger är att många nu efterfrågar en app. då det ligger rätt i tiden. Då är det upp till medarbetarna att gå in med sin kunskap och erfarenhet och förstå kundens behov.

”Så oftast när någon kommer och tror att de ska beställa en viss grej så är det vår uppgift att ställa 20 motfrågor. Varför? Vad vill du nå ut med? Vad vill du kommunicera? och så vidare...”

Roos menar att det är där styrkan i det kreativa tänkandet ligger, att anpassa och försöka förstå kundens behov. Vilken kanal som är rätt för just den kunden och vilket forum de kan nå ut i. I nio av tio fall behöver de övertyga kunden om vad som är rätt, och det kan vara något helt annat än idén de kom in med. Det är MARKUS styrka tror Roos, sen poängterar hon att hon inte är rätt person att svara på hur det är när den kreativa processen väl drar igång.

På frågan om det är något hon upptäckt att hon har gjort som kan ha hämmat kreativitet svarar hon skrattande att hon inte kan påstå att hon gör det. Hon trycker dock på att om arbetsbelastningen blir för hög kan det hämma kreativitet. När ett projekt kommer in fördelas arbetet ut på olika individer, och då är det främst personernas kompetenser som har betydelse, inte hur mycket tid de olika personerna har till förfogande. Då kan det bli att vissa får en högre arbetsbelastning, medan andra kanske inte alls har lika mycket. Det handlar om att fördela resurser på bästa sätt redan från början. MARKUS är just nu inne i en fas då de väger om de ska ha fasta arbetsgrupper eller inte. Det skulle bli lättare att fördela resurser mellan olika kunder, men det är en smaksak, vissa vill ha det medan andra absolut inte vill ha fasta arbetsgrupper.

3.3.3 Kreativ process

Roos berättar att det inte går att stressa fram en knivskarp idé. Ibland kan de få släppa ifrån sig arbete som de känner att de skulle vilja arbeta mer med, det är då projektledarens ansvar att ta kontakt med kund för att berätta att de exempelvis vill ha två extra dagar på sig. Det kan vara bättre att göra så än att lämna ifrån sig något de inte riktigt är nöjd med. Roos säger att det är viktigt att som kreatör att inte lämna ifrån sig något de inte är nöjd med. Kreatörerna vill ha en viss nivå på det arbete de har gjort och det är viktigt att känna en stolthet över sitt arbete. Hon menar också att det är viktigt att de känner sig sedda i sitt arbete, att de inte förväntas vara några idémaskiner. Hon betonar att uppmuntran, pushning och feedback är viktigt. Feedbacken, tror Roos, att de ständigt kan bli bättre på, både positiv och konstruktiv. Den konstruktiva feedbacken kan de vara lite rädda för. Där hade varit lättare om de haft en Creative Director som är mer

befogad i den rollen, istället för att någon annan i gruppen ska komma med kritiken, eftersom det är lättare att ta kritik från någon som har det i sin rollbeskrivning.

3.3.4 Kreativt arbetsklimat

Medarbetarna på MARKUS är väldigt fria i sitt arbete och de ges det utrymmet eftersom varje person är unik och måste få hitta sin grej, sitt sätt att nå bästa resultat. Roos anser att de är rätt duktiga på att försöka göra det bästa för dem som arbetar där och lokalen är konstruerad så att den ska gå att anpassa för de flestas behov. De finns de som vill sitta instängda i ett litet utrymme för att arbeta som bäst, andra som slänger sig i sofforna eller de som går ut och arbetar. De har nu infört ett system där de byter arbetsplatser, de har fått önska hur de vill sitta, till ett exempel om de vill ha ryggen fri eller ha ryggen mot en vägg. De gjorde en önskelåda där de fick lägga sitt önskemål. Vissa var väldigt bestämda med hur de ville sitta, medan andra var mer flexibla. Roos berättar att behövs det, kan personalen gå och arbeta i ett tyst rum eller i en annan del av lokalen. De vill att de ska röra på sig, inte bara sitta stilla på sin plats, därför har det skapats utrymmen för att detta ska vara möjligt. De har även en chattfunktion på alla datorerna så att det inte ska bli så mycket prat.

3.3.5 Kultur

Roos berättar att MARKUS har kärnvärden som är ”Hjärta, nytta och idékraft”. De styr efter de här värdena och de försöker ha dem med sig mot varandra, mot kunder och mot leverantörer. Om någon pratar om dem utanför huset, vill de att det ska förmedlas att de har en omtanke i det de gör. Detta menar Roos även ska komma fram i offerter och på fakturor. Gentemot sina anställda försöker de ge beröm när något gått extra bra genom att till ett exempel köpa någon liten present.

3.3.6 Företagets struktur

MARKUS har inget organisationsschema, det är inte komplicerat då de är ett litet företag. Det är Vd:n, sen projektledning och sedan kreatörerna. Roos är mellan VD och projektledning. Tidigare har de haft en Creative Director, vilket Roos framhäver var ”fantastiskt bra”. De letar aktivt efter någon som kan ta över efter den förre som fick sluta på grund av tidsbrist. Dock har de upplevt det som väldigt svårt att hitta någon som kan ta över. Så nu har de en Art Director som har ansvar för kreatörerna och som har extra koll på att det som går ut till kund är av rätt kvalitet.

Roos menar att det inte är speciellt hierarkiskt i organisationen, till exempel att ingen håller igen på grund av att en av ägarna sitter bredvid. Då de har varit en projektledare kort ett tag, har Vd:n Henrikssons arbetsbörda varit hög. De håller på med en rekryteringsprocess för en ny projektledare som förhoppningsvis är klar i nästa vecka. I och med detta har det varit ett tapp i den organisatoriska ledningen och då har det varit extra viktigt att Roos, de andra i ledningsgruppen samt för ägarna att förmedla ut det som behövs.

3.3.7 Kommunikation

Roos berättar att det kan vara en svår kombination att förmedla ekonomin till just kreatörer. Hon upplever att de kan ha svårt för att se sambandet mellan sitt eget arbete och vad som senare ska komma ut i form av en faktura. Hon poängterar dock att alla är olika, men det är så hon generellt upplever det. På frågan hur det ekonomiska kommuniceras ut i organisationen berättar Roos att hon sitter i ledningsgruppen som träffas ungefär en gång i månaden, där hon låter de som arbetar i säljorganisationen få veta hur det har gått ekonomiskt. I ledningsgrupp och säljgrupp har de uppsatta mål för vad som ska säljas varje månad. Hon gör också ett månadsbokslut som hon sen lämnar till Vd:n, Henriksson och han lyfter sen den informationen vidare till styrelsen. Utöver det har alla ägare möjlighet att gå in och kolla siffrorna själva. Frågan har ställts till de övriga anställda om de vill veta hur det går ekonomiskt, men det vill de inte. Vid kick-offs och om något specifikt händer, positivt eller negativt, berättas det för alla i företaget i ett vidare begrepp, dock

inte i detalj. Däremot, betonar hon, att det inte är något som är hemligt för personalen, frågar någon får de veta.

Hela företaget har måndagsmöten, som är ett produktionsmöte där de går igenom prospekts, alltså blivande kunder, i större drag. Projektledarna tar upp vad som händer framöver och de går även igenom veckans arbete. Varje torsdag har de ett byråmöte där de tar upp mer generell information, exempelvis kan det vara saker som har diskuterats på ledningsmöten som de vill förmedla, praktiska saker eller ekonomi. De tar även upp reklamspaningar, de kan ha utsett någon som ska visa något eller så tittar de på någon reklamfilm tillsammans. Det är för att få upp engagemanget för det de gör och Roos betonar att inspiration är väldigt viktigt. De har även tillfällen då de tar dit någon inspiratör att lyssna på, eller så har de andra former av inspirationskvällar.

3.3.8 Att fakturera tid

Roos säger att en idé kan komma fram på en halvtimme, men det kan också ta två veckor. Det är väldigt svårt att sätta ett pris på det arbetet ut mot kund, då det är idén de säljer in till kunden. De arbetar som konsulter och tidrapporterar tiden de lägger på de olika projekten. Det är sagt att alla ska rapportera sina tider varje fredag så att projektledningen ska ha möjlighet att fakturera i början av veckan efter. Roos framhäver att det är något hon får arbeta kontinuerligt med. Varannan, var tredje månad får hon gå och prata och visa på att om de inte tidrapporterar resulterar det i att de inte vet hur lång tid ett projekt har tagit och vad de sedan kan fakturera kunden. Roos upplever att förstå vikten av sin tid är svårt för dem. Även med ägarna upplever hon det problemet, hon ser gärna att de med ledande positioner ska föregå med gott exempel. Hon menar dock att det är lättare med nya personer som kommer in i företaget, de fångar hon upp direkt och har en genomgång med.

3.4 Intervju Bengt Svängård, Condesign AB

3.4.1 Presentation

Bengt Svängård studerade ekonomistyrning och efter utbildningen arbetade han inom marknad och försäljning tills han gick in som extern VD i ett företag i Ljungby som heter Condesign AB.

Svängård berättar att Condesign består av två områden, en reklambyrå och en del med teknikkonsulter. Condesign ingår i en koncern med cirka 6-7 företag och moderbolaget ligger i Göteborg. De hade lönsamhetsproblem, Svängårds uppdrag var att komma in och ändra på det. De var 17 anställda i Ljungby, senare köptes även en renodlad reklambyrå i Jönköping med sju anställda som Svängård också hade ansvar för.

3.4.2 Kreativa personer och kreativ process

Svängård menar att kreatörer ofta upplever sig själva som väldigt kreativa. De tävlar i vem som är mest kreativ och det finns en prestige i det, kreatörer kollar på vad andra gjort och jämför sig själv. Han menar att generellt har de svårare att underordna sig saker och ting, som att till exempel redovisa sina timmar. Kreatörer kan vara måna om sitt eget revir. Har kreatörer fått ett projekt vill de inte släppa in någon annan, de vill inte att någon annan ska tycka till om arbetet redan innan de börjat arbeta med det. Han kan tycka att den som blir tilldelad projektet kan ta hjälp av några andra och så kan de sitta och spåna en stund. Efter det tar de ut det bästa, lägger till eget och så kör de vidare på det. Han tror dock inte att alla är intresserade av att göra på detta sätt, många kreatörer vill driva projektet från ax till limpa själv.

Vi frågar vad Svängård tror hämma kreativiteten, han säger direkt struktur och skrattar till. Han tror att kreatörer har det med sig, antingen har de det eller så har de det inte. Ska de fortsätta vara kreativa måste de dock samla många intryck och vara om sig och kring sig i branschen. Se vad som händer, vad som är på gång och se hur andra har gjort.

3.4.3 Kreativt arbetsklimat

Svangård tror att kreatörer måste lyssna och ta intryck från andra om vad de tycker och tänker. Gör de till exempel mycket annonser kan det vara en idé att de träffas en gång i månaden, där de diskuterar annonser och ser vad de kan lära utifrån dem. Det kan vara lättare att dryfta sådant som andra har gjort, än det de själva gjort. Det kan också vara svårt att höra vad som inte var bra i arbetet som de har gjort av sina arbetskollegor. Svangård säger att det krävs mycket bekräftelse på att det kreatören har gjort är bra.

3.4.4 Styrning i ett kreativt företag och ledarens roll

När Svangård började arbeta i Condesign var hans roll att vända företaget mot lönsamhet. Han började analysera företaget, de timmar de debiterade, de kunder de arbetade med samt vad de var duktiga på. Utifrån det la han upp en strategi för hur han skulle få företaget lönsamt. Han gick in och var tydlig med vad han förväntade sig av medarbetarna och hur de skulle arbeta för att nå de mål som var uppsatta.

“Vi letade upp kunder i närområdet som var stora och där vi kunde gå in och berätta att vi var duktiga på att bearbeta och göra kommunikation... Och vi plockade faktiskt kunderna ganska lätt. Vi fick fler kunder och det var ett sätt att höja lönsamheten.”

(Bengt Svangård, 2013)

Svangård berättar att det var nytt för honom att debitera tid istället för fysiska produkter. Utmaningen med det var att få alla att förstå att det var just det företaget levde av, att de sålde sin tid. Svangård upplevde det som att många medarbetare tyckte det var mysigt att arbeta med kunderna, att de nästan utvecklade en kompisrelation med sin kund. En konsekvens av detta blev att de hade svårt att ta betalt. Han upplevde också att kreativa människor kan hålla på och arbeta med sitt projekt hur länge som helst, men att de nästan aldrig blir klar. Dock finns det inga

kunder som är beredda att betala för hur mycket arbete som helst. Och det måste vara det som styr, det kunderna är beredda att betala, det är också den tiden de har att lägga på uppdraget.

På frågan om han behandlade kreatörer på något speciellt sätt menade han att han pratade lite mer med dem, men annars gjorde han inte det. Han menar att eftersom de tog beslutet i Ljungby att arbeta mot industrisidan, skulle aldrig den som är superkreativ och som vill lyckas i reklambranschen ta ett arbete på deras kontor. De som arbetar på kontoret är duktiga för det måste de vara, men de har inte en bild av stora fantasiprojekt att arbeta med.

3.4.5 Företagets struktur

De försökte skala ned på projektledning, det var något kunder inte ville betala för, såvida det inte var riktigt stora projekt där de insåg att det behövdes. Att prata med någon som inte gör något annat än just projektleder är bortkastade pengar ansåg de flesta kunder. De ville prata med den personen som utförde arbetet, alltså fick även de kreativa agera projektledare till de projekt de var kreatörer i. Svängård menar att det var så marknaden såg ut i Ljungby.

Svängård tror inte att kreativa företag kan bli hur stora som helst. Ju större företaget är, desto större krav finns det på att organisera upp saker och ting. Det måste finnas ett visst mått av struktur i företaget, och struktur och kreativitet kan vara en knepig situation. Dock hade det varit lättare att hålla personal belagda om de hade varit fler, då det blivit lättare att pussla med tiden. Men spontant tror han att storleken tar död på kreativiteten, kreatörer vill ha bekräftelse på att det de gör är bra, får de inte det går de någon annanstans.

3.4.6 Kommunikation

De kommunicerade lönsamheten på månadsmöten, då visade Svängård det öppet, rakt upp och ner, att så här ser det ut. De hade också veckomöten för att samla upp och tala om vad som var på gång och vad som kommer att hända framöver. De lyckades bli ett av de mest lönsamma bolagen

inom koncernen. De hade många mindre kunder vilket gjorde att de inte föll lika långt i konjunktursvackor. Kunderna som var små var ofta i olika faser i konjunkturen.

3.4.7 Att fakturera tid

Condesign hade ett affärssystem där de noterade medarbetarnas tider. De på tekniksidan var duktiga på att hantera och redovisa sina timmar, men de kreativa som arbetade på marknadssidan var inte alls bekväma med det. Svängård menar att det störde deras kreativa process att notera timmarna. Svängård hade inga problem med det, men då måste det ingå i projektet, då måste det offereras och de måste budgetera för det. En svårighet var att få den renodlat kreativa sidan att komma högt upp i debiteringsgrad. De fick försöka få dem att förstå att debiteringsgraden hänger ihop med vad de kan få i lön. Är någon inte nöjd med sin lönesättning får han titta på hur mycket av den personens tid som är debiterad. Vile de ha högre lön fick de förhandla med den personens kunder så att de höjer timpengen, görs inte det kommer det tappas pengar internt i företaget.

När de så småningom fick alla att notera sina tider installerade de en programvara på alla datorer som kallades klockan. När personalen kom på morgon talade de om vilket projekt de startade med och så började klockan gå, tills de bytte projekt eller gick för dagen och då taggades den tiden på det projekt de valt. Svängård ville ha in 40 timmar i veckan, kunde de inte lägga ut det på ett projekt fick de definiera vad de gjort av den resterande tiden. Var personen exempelvis sjuk la de åtta timmar sjuk. Det blev svårt att smita undan, personalen blev tvungen att definiera vad de faktiskt gjorde av sin tid. För många av kunderna arbetade de på löpande räkning, de var delvis deras marknadsavdelning. Då var det viktigt att de redovisade precis vad de hade gjort av tiden. Tiden taggades i olika projekt som exempelvis projektledning. Projektledning prissattes lite högre och originalarbete lite lägre. De ville vara konkurrenskraftiga, och var det då ett renodlat originalarbete fakturerade de lägre för det än vad de gjort om det hade rört sig om exempelvis projektledning.

Svängård berättar att oavsett hur mycket eller lite folk har att göra, tycker de flesta att de har något att göra. Har de lagom fyller de sin arbetsvecka, men har de mycket fyller de den också,

men de arbetar inte över. Han menar att det är gränsen mellan att ha lagom till att ha mycket som är viktigt. I ett företag där personalen debiterar sin tid, är en tappad timme, en förlorad timme som du aldrig kan ta igen. De följde upp alla medarbetare och satte individuella mål i förhållande till vad de arbetade med. Vissa hade lättare att få ut mer timmar på en vecka än andra, då de satt i kedjan på ett annat sätt. Det är lättare att ha flyt i ett projekt som löper över en längre period än det är när de har många olika projekt som flyter omkring samtidigt. Det gällde att få till en förståelse för att de var kunderna som betalade deras lön, inte arbetsgivaren.

Svangård påpekar att känner kreatören sig trygg och effektiv i det han gör, är det inga problem att ta betalt för de timmar de lägger på ett projekt. Men är de mer på kundens sida än arbetsgivarens så faller timmar bort. Känner personalen samhörighet med arbetsgivaren förstår de att företaget måste tjäna pengar för att alla ska ha det så bra som möjligt.

3.5 Intervju med Alf Sneller, Diabas Arkitekter

3.5.1 Presentation

Diabas Arkitekter AB är en arkitektfirma i Norrköping som har funnits i nio år. De verkar framförallt i regionen kring Norrköping, men har också ett litet kontor i Stockholm. De är sammanlagt sex stycken anställda. De har flera återkommande kunder, till exempel Väderstadsverken, de stora fastighetsägarna i Norrköping och Praktikertjänst i Stockholm.

Alf Sneller är utbildad arkitekt med en examen från Chalmers. Han har varit anställd som arkitekt till för tio år sedan, då han flyttade till Norrköping och började arbeta på ett kontor i Norrköping. Kontoret hade en kultur som han inte gillade och han startade då en egen firma, Diabas Arkitekter AB.

3.5.2 Kreativa personer och kreativa processer

Sneller berättar att arkitekt är ett mycket kreativt yrke där de dagligen möts av nya problem. Med hjälp av sin erfarenhet och kommunikation med kunden skapar de nya lösningar. De problem som finns i yrket gäller det att på ett så effektivt sätt som möjligt ta fram billiga och bra lösningar på. Det kan vara frågor som gäller bland annat rör, färgsättning och inredning.

Sneller menar att vara en kreativ person inom arkitektbranschen innebär att kunna tolka det uppdraget de får. Kunden vet inte alltid vad den vill ha och det är där kreativiteten kommer in för att visa dem vad det är de vill ha. Det gäller att tolka kunden. Det kan vara att skapa något annat än vad kunden tänkt sig, men när det presenteras för kund så inser den att det var exakt just det den vill ha. Sneller betonar också att kreativitet kan vara att forma om tidigare arbete. Det är viktigt att ha en bred baskunskap som de kan skapa om utifrån, kreativitet bygger mycket på erfarenhet.

Sneller betonar att kreativitet inte är samma sak som fantasi eller utflippade grejer för dem, utan kreativitet för dem är att lösa problem för kunden på ett bra sätt. På ett sätt som gagnar kunden. De har sagt nej till projekt och stora uppdrag, där de tycker att de känner att projektorganisationen inte passar dem. Om det till ett exempel har varit en otrevlig stämning, är för hårt styrt eller att personkemin inte fungerar har de i de fallen tagit det ekonomiska bakslaget och klivit av projektet. Sneller menar att de har råd med det då de bara har löner och hyror att ta hänsyn till. Han menar att det är fördelen med den här typen av verksamhet, att de inte har några lån eller liknande, då kan de vara flexibla och backa från ett projekt.

Om det är något som hämmar kreativitet så är det ekonomin och även de lagar och regler som ska följas vad det gäller byggen, byggregler och myndighetskrav som finns. Men det är en kreativ process att hålla sig inom de ramar som finns.

3.5.3 Kreativt arbetsklimat

De har en enda rutin, och det är en årlig studieresa för att se nya byggnader och miljöer. De har bland annat varit i Japan, Portugal, USA, Danmark och Holland. Sneller berättar;

“I övrigt har vi ambitionen med planeringsmöten och sådant, men det sköter sig ändå. Vi som driver är olika personer som driver saker på olika sätt, vilket är bra. Vi har olika nivåer av organisatorisk förmåga, eller organiserar på olika sätt... Vi har inte rutiner på det sättet, alla få göra sina saker på sitt sätt som passar dem bäst”.

(Alf Sneller, 2013)

Sneller menar att det är viktigt att må bra, det är fördelen med att driva eget, att möjligheten finns att vara flexibel och tacka nej. Sen ingår det sömnlösa nätter, men det kommer på köpet med egenföretagandet.

3.5.4 Företagets struktur, kommunikation och kultur

Sneller berättar att de arbetar två och två i totalt tre grupper. Organisatoriskt anpassar de organisationen efter det uppdrag de har, är det ett stort uppdrag organiserar de om och lånar in personal från andra och andra kan låna in från dem om de har mer en period. Diabas är en väldigt platt organisation och det gäller att vara anpassningsbar utifrån projekten och marknaden.

Sneller sköter alla betalningar i företaget och en kollega till honom sköter lönerna. Utöver det har de en revisionsfirma som bokför, gör bokslut och skickar ut fakturor. Revisionsfirman sitter två trappor ner vilket underlättar arbetet. De kommunicerar inte ekonomi i företaget alls men de gör en budget efter bokslutet och sedan hoppas de på att den håller. Sneller betonar att ekonomin inte är det viktigaste, det viktigaste är att gå till jobbet och ha roligt varje dag, att trivas. Han upplever det som att alla som arbetar där trivs.

“Det är ett varierat och kul arbete och för att trivas måste man ha en grupp med socialt fungerande personer och så som vi har organiserat oss upplever jag att alla trivs ihop.”

(Alf Sneller, 2013)

En arkitektfirma kan bli hur stor som helst tror Sneller, det är säkert 200 anställda i de allra största arkitektbyråerna. De som driver är då oftast inte arkitekter utan det blir en annan typ av organisation, då är det mer administration för företagsledningen på annat sätt än vad mindre firmor har. När Diabas hade flest anställda, nio stycken, tenderade det till att bli att de bara gick på möten och planerade olika projekt. Sneller menar att det inte var kul, utan den storlek de har nu är bra och de kan anpassa sig genom att låna in och ut personal.

3.5.5 Att fakturera tid

Diabas redovisar tider dagligen, ner på halvtimmen. De anger vilket projekt de arbetat med och vilken tid på en lista som de fyller i när dagen är slut. Det står tydligt vad som är gjort för varje person, om det exempelvis är fönster eller inredning. Det sammanställer de sedan vidare till faktureringen som sker månatligen. Sneller ser inga problem med att fylla i tidkort som arkitekt.

Alla Diabas uppdrag är löpande och de har inga tidsramar. Om de vid slutet av ett projekt tycker att de har använt för mycket tid tar de helt enkelt bort ett antal timmar från fakturan. Det händer sällan, men ibland kan saker gå i stå, och då kan kostnaderna dra iväg. Sneller tror de känner att de vill lämna ifrån sig något som är bra hellre än att gå med vinst. De ska kunna stå för det de gör. Att sakerna är bra är viktigare än att optimera vinst och det i sin tur renderar på lång sikt en vinst genom att kunder återkommer. Sneller betonar att det är viktigt att de aldrig får se en kund som en engångskund. Det är viktigt att bygga en relation till en kund och han menar att alla deras kunder återkommer.

4. Teori

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som kommer att användas i denna studie. Detta för att få en teoretisk bakgrund och en ökad förståelse för vad vår studie består av. Det är pilotintervjun som ligger till grund för valet av teorierna.

4.1 Kreativa personer

”En idé är bräcklig. Den kan dödas av ett hånleende eller en gäspning. Den kan huggas till döds av en spydighet eller skrämmas till döds av en bister uppsyn.”

Citatet är hämtat ur Idébok av Härén (2003:58).

Björkman och Zika-Viktorsson (2008) menar att kreativiteten hos en person hänger ihop med kunskap, motivation och arbetssätt. Törnqvist (2009) betonar att det är lätt att blanda ihop kreativitet och produktivitet, medan den produktiva personen lämnar efter sig många verk gör den verkligt originella kreatören det inte lika ofta.

Zollitsch (2003) lyfter fram att en kreatör är en person med en stor intuitiv hjärnhalva, den vänstra, den kritiska högra hjärnhalvan försöker alltid styra den vänstra. I den kreativa processen är det den vänstra halvan vi vill åt. Vi måste bli bäste vän med intuitionen, det gör vi genom att övertyga intuitionen om att den kommer att bli sedd, hörd och litad på. Vi kommer att respektera den och använda den, oavsett vad vår kritiska hjärna tycker. Genom att även prova dåliga idéer kommer intuitionen att lita på en, att aldrig säga nej. Till sist kommer de bra idéerna fram och frodas.

En kreatör tycker om att arbeta inom givna ramar, men inte att bli styrd och kreatören söker frihet inom ramarna. En kreatör vill inte arbeta i onödan, vad som är överenskommet ska vara klart och

tydligt innan projektet startar (Zollitsch, 2003). En kreatör har en mycket stor osäkerhet inom sig, för att fungera bra måste han eller hon bli sedd och respekterad. Som ledare gäller det att kommunicera det du verkligen känner i positiva termer. Att upprepa "bra" fungerar inte, de genomskådar olika "bra" snabbt. Det gäller att våga vara ärlig i sitt uttryck och att ge stöd och uppmuntran. (Pitta m.fl., 2003).

4.2 Kreativ process

Törnqvist (2009) menar att den kreativa processen kan delas in i fyra faser. De är förberedelse, inkubation, uppenbarelse och bekräftelse. I förberedelsefasen utnyttjar personen hela sin kompetens och erfarenhet för att ringa in de frågor och problem som behöver lösas. Det kan vara en sökprocess som varar under en längre tid och som är full av begrundande och spekulationer. I inkubationsfasen kan frågor och problem sjunka undan och då ställs mindre krav på koncentration och medvetenhet. Distraction och avkoppling kan främja den kreativa processen, hjärnan kan bearbeta frågor och finna svar på dessa frågor även när vi sover. I uppenbarelsefasen är skapelseprocessen över, nu finns det en upptäckt eller innovation att presentera och processen har tagit ett steg framåt. I den sista fasen, bekräftelse, prövas den nya skapelsen. Det kan antingen vara skaparen själv som gör denna prövning och kan då upptäcka att det är nödvändigt att börja om i den kreativa processen, eller är det omgivningen. Detta kan ske tidigt i processen, eller som vanligare är, efter en längre tid. (Törnqvist, 2009).

Enligt Zollitsch (2003) är den kreativa processen avgörande för resultatet. De yttre förutsättningarna för den kreativa processen kan beskrivas som;

- Att kunna klargöra uppgiften och dess förutsättningar. Det måste vara klargjort innan vad som förväntas för att en kreatör ska kunna arbeta effektivt.
- Att kunna sätta ramar. För att kunna skapa måste man veta vilka begränsningar som finns. Ingen vill arbeta i onödan.
- Att kunna klargöra avtalet. Det ska vara tydligt.

- Att ha fungerande uppföljning. Det är viktigt att styra processen under ett längre projekt och att ge återkoppling på kortare projekt för att kreatören ska få bästa möjliga förutsättningar till ett bra arbete. Återkoppling fyller flera funktioner, den tar till vara på kunskap och erfarenheter, men är även emotionellt viktig.(Zollitsch, 2003).

Björkman och Zika-Viktorsson (2008) menar att företags kreativitetsförmåga kan stärkas av omvärldsbevakning som till exempel sökande efter framtida marknader och kundbehov. Den informationen kan sedan användas vid investeringsbeslut, men även till att stimulera företagets tvärfunktionella samverkan inom företaget och externa kontakter och till att utveckla medarbetarnas utvecklingskompetens.

4.3 Kreativt arbetsklimat

Bilton (2007) framhäver att kreativitet har två huvudsakliga aspekter, för det första handlar kreativitet om nyhet eller skillnad. För det andra krävs det att individer får frihet att uttrycka sin individuella talang eller vision. Björkman och Zika-Viktorsson (2008) menar att det inte bara är kvalitén på idéer som är det viktiga i en organisation, utan också möjligheterna att förverkliga idéerna.

I en organisation är det klimatet som stimulerar medarbetarna till nytänkande och initiativ. Klimatet i sin tur formas av samspelet mellan människor, uppgifter och former för styrning och ledning. Det som spelar in är rutiner och mål samt ledarskap, normer och värderingar. Dock är det samspelet mellan människor som är det viktigaste. Medarbetarnas kompetens och attityd har stor betydelse, men det är organisationen som ger förutsättningar och sätter gränser för samspelet. I forskning kring kreativitetsfrämjande organisationsförhållanden har studier av klimat gjorts i utvecklingsföretag. Jämförelser mellan dynamiska företag och stagnerade företag visade att det som karaktäriseras en kreativ miljö är höga nivåer av utmaning, idéfrihet, idéstöd, dynamik, lekfullhet, debatt, risktagande och idétänk samt av låga nivåer av konflikter (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008).

Björkman och Zika-Viktorsson (2008) definierar de olika karakteristika som följande;

Utmaning; De flesta utmaningar innebär att det finns engagemang, att arbetet upplevs som meningsfullt samt att det utmanar medarbetarens kunskaper och delaktighet.

Idéfrihet; Är idéfriheten stor förväntas medarbetare att fatta egna beslut och på eget initiativ kontakta andra inom organisationen för att diskutera problem och förslag. Är friheten däremot låg blir människor passiva, fixerade vid instruktioner och rädda för att göra något som går utanför ramarna

Dynamik; I en organisation som är dynamisk och livfull inträffar ständigt nya händelser och utbyten mellan olika tanke- och handlingsbanor sker frekvent. Det är händelserikt och mycket rörelse i organisationen.

Tillit; För att alla ska våga lägga fram idéer och ta initiativ krävs det att det finns en god tillit. Kritik ska tas och ges öppet och det ska inte förekomma prat bakom ryggen på varandra.

Idétid; En tid som är viktigt för att diskutera och testa impulser samt nya uppslag som inte är planerade. Skulle det motsatta förhållandet råda skulle varje minut vara planerad och tidspressen gör att tänkandet utanför ramarna blir omöjligt.

Lekfullhet/humor; Ett klimat där skämt ofta förekommer karaktäriserar ett kreativt klimat. Idéer och humor blandas med arbetets allvar.

Konflikter; Finns det en hög konfliktnivå är det många som ogillar varandra. Intriger, prestigekamp och personliga konflikter är vanligt förekommande.

Idéstöd; Finns det idéstöd lyssnar de på varandras idéer och förslag samt uppmuntrar till initiativ. Uppslag tas emot på ett välvilligt sätt och det finns utrymme att testa idéer.

Debatt/mångfald; I organisationer där debatter är vanligt förekommande finns det en mångfald i åsikterna. Meningsutbyten sker frekvent och meningsskiljaktigheter och idémotsättningar är vanligt. Skulle det motsatta råda, följer de ett auktoritärt mönster utan ifrågasättande.

Rishtagande; Där rishtagande organisationer sker handling snabbt och tillfällen tas tillvara på. Personerna vågar handla utan att vara helt säkra på kommande utfall. Det är tillåtet att ta chanser och testa hur det går utan att ha utrett fullständigt.

För att ha ett fungerande kreativt klimat ska det finnas en hög nivå av alla parametrar, utom konflikter. Konflikter och personliga spänningar hämmar kreativiteten, medan däremot debatt

stimulerar den. Båda dessa parametrar handlar om motsättningar, dock är konflikter negativt och riktar medarbetarnas energi åt fel håll. Däremot när olika kunskaper, erfarenheter och tankar möts i en miljö som är prestigelös, uppstår nya synsätt och problem kan lösas. Dock ska inte nivån på övriga parametrar vara för hög, detta på grund av att i en professionell verksamhet kan inte full kraft ägnas åt exempelvis risktagande. (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008).

4.4 Styrning i ett kreativt företag

En central uppgift för ledarna inom en kreativ verksamhet är att skapa och underhålla ett kreativt klimat. Ledarstilen som ledaren praktiserar har stor betydelse, ledningsfilosofin bör innehålla utveckling och kreativitet. En bra ledare strukturerar verksamheten på ett sådant sätt att organisationens och personalens behov blir uppfyllda. Är förhållanden stabila är detta tillräckligt för att utöva ett fungerande ledarskap, dock behöver organisationer också en ledare som i hög grad stödjer förnyelsearbete. Det kan vara en tung process att kontinuerligt stödja nya tankar samtidigt som ledaren ska utmana sig själv och den grupp de leder. Då är det viktigt att ledaren har modet att ta vissa risker samtidigt som mål och riktning hålls tydliga. Det kan upplevas som dubbelt i rollen som ledare, att både stimulera ett kreativt klimat samtidigt som regler och system för att kunna leverera. Ledaren måste lita på medarbetare, och samtidigt ha en kunskap så hon eller han kan vara tillräckligt insatt i problemet. Mål måste uttryckas klart, utan att de blir för detaljerade, det kan minska kreativiteten. (Björkman och Zika-Viktorsson, 2008). Detta bekräftas även av vad Boye och Strandberg (2005) betonar, att det är viktigt att sätta tydliga mål som de inblandade kan förhålla sig till. Björman och Zika-Viktorsson (2008) betonar vidare att ledarskapet i en kreativ miljö går ut på att verksamheten ska drivas på ett sätt som är effektivt samtidigt som tid måste ges för utforskande arbete och kortsiktiga effektivitetsmått måste undvikas. Varken kaos eller regelstyrning är bra för kreativiteten i en grupp. Samordnade strukturer för att se till att driften av en verksamhet kan fungera effektivt måste finnas. Samordningsrutiner ska finnas, men inte på ett sådant sätt att de hämmar kreativiteten.

4.4.1 Ledarens roll

Rollof (2004) menar på att de tre viktigaste egenskaperna en ledare i en kreativ verksamhet bör ha är nyfikenhet, djärvhet och förmåga att tända den kreativa glöden hos andra människor. För att tända den kreativa glöden hos någon annan, krävs det av ledaren har en nyfikenhet för vad nya idéer kan åstadkomma. Ett speciellt och personligt intresse krävs för att engagera sig i andras idéer och innovativa projekt. Engagemang för kreativitet är en investering för utveckling och framgång, dock går inte insatsen att redovisa eller mäta på ett enkelt sätt vilket gör att det krävs en stark drivkraft.

Mod behövs för en mängd olika anledningar. Bland annat för att tänka annorlunda och stå för sin åsikt. Samt för att stå emot kritik från omgivningen, speciellt i samband med presentation av nya idéer och utvärderingen av dem inklusive misslyckade satsningar. Att fatta strategiska beslut med insikten om att beslutsunderlaget aldrig blir fullständigt och att inse att åsikter som är motstridiga kan vara sanna samtidigt, så kallas motpolsacceptans. Ståndpunkter kan se ut som att de utesluter varandra, men det kan vara nödvändigt att använda mer än en av dem och undersöka om de är beroende av varandra. För att ställa krav för att nå konkreta resultat och att säga nej när så är nödvändigt. (Rollof, 2004).

Förmågan att tända den kreativa glöden är kärnan i ledarskapet, främst för innovativa projekt. För många andra uppgifter och mål måste ledare kunna motivera speciella arbetsinsatser, dock krävs det ett speciellt ansvar för att få människor att spontant använda sin idékraft och skaparförmåga (Rollof, 2004). Pitta m.fl. (2008) betonar att ledarens förmåga att förstå kreatörens värderingar, som kan vara och ofta är olika för varje individ, är avgörande för hur kreativiteten blomstrar i företaget. Granrot (2011) menar att chefer på toppnivå inom reklambyråer ofta är försedda med en blandning av kreativa miljöer som ska samspela. Som ett exempel måste framgångsrika chefer främja den kreativa produktionen genom att ha kreativ instinkt, utforma strategier som får den kreativa miljön att fokusera på nyckeluppgifter, skapa en gynnsam miljö för alla som deltar i den kreativa processen och samtidigt driva försäljningsarbetet gentemot kund.

Zollitsch (2003) betonar att den interna kreativa processen handlar om att känna sina egna känslomässiga behov som ledare och att möta kreatörens känslomässiga behov. Som ledare behöver du tänka på;

- Kreatören behöver trygghet. Var ärlig men inte hänsynslös. Var tydlig.
- Kreatören behöver känna sig sedd. Behandla varje kreatör som den unika individ hon är.
- Kreatören behöver känna sig hörd. Lyssna mer än du pratar.
- Kreatören vill känna sig respekterad. Visa respekt, men var inte rädd för att säga din åsikt.
- Kreatören vill inte arbeta i onödan. Ta ditt ansvar och se till att de bästa förutsättningarna, finns till hands.
- Analysera dina egna känslomässiga behov så att du använder din egen person på ett konstruktivt sätt och undvik att din personlighet hamnar i vägen för arbetet. (Zollitsch, 2003).

4.4.2 Management by walking around

Många styrningsprocesser involverar informellt samspel mellan en ledare och dess medarbetare. Denna informella kommunikation sker genom möten, konversation och till och med genom ansiktsuttryck. Begreppet management by walking around har kommit att beteckna vikten av denna information (Anthony & Govindarajan, 2007). Managing by walking around innebär att ledaren regelbundet ska gå ut i verksamheten och se hur personalen ligger till med de uppdrag de arbetar med, se hur tillfredsställda de anställda är i sitt arbete, att engagera sig för de anställda och se till att de vet att arbetet de gör är uppskattat samt att engagera sig med personalen när de är i behov av hjälp, riktning eller rättning (Woodard-Chavez, 2010). Bell (2000) framhäver att metoden har många verkställande ändamål. De rundor ledaren gör bland medarbetarna kan visa

på att de som ledare är intresserad av ett specifikt område inom verksamheten. Det gör det också möjligt att förmedla en ton, stil eller ett perspektiv samt att visa engagemang till visionen och de kärnvärden företaget står för. Vidare ger det en chans att förmedla organisationens strategiska plan i personliga möten. Som ledare får man också en inblick i hur ledarskapet styr organisationen i den riktning som är avsedd. Bell (2000) fortsätter att betona att det kan vara effektivt att tänka igenom när rundorna bland medarbetarna ska ske. De bästa tillfällena som han ser det är efter en stor förändring i verksamheten, ledarens närvaro kan då ha en lugnande effekt, men också när det finns läge att gratulera, bekräfta eller stödja en individ eller grupp. Slutligen är det när det finns möjlighet att se många personer i handling, att se dessa handlingar i deras mest verklighetstroga form.

4.4.3 Passion

Den generella definitionen av passion är att det beskriver känslor såsom hopp, glädje, rädsla, ilska, kärlek och att det är en tvingande kraft. Passion är också en stark och extravagant tillgivenhet eller entusiasm. När en person är passionerad över något kan den personen upphöja just det den är passionerad av. Om de då upplever att det de är passionerad över är hotat försvarar de det. Personer som är passionerade kan å ena sidan ha en smittande entusiasm, men å andra sidan kan de även bli arga, ha hett temperament och vara hetlevrade. (Suchy, 2005).

Ofta innebär att vara professionell samma sak som att inte vara känslös. Det har dock visat sig att en passionerad medarbetare är mer nöjd, stödjer organisationen, tar ansvar, förespråkar organisationen och ger åtaganden till bredare organisatoriska mål. När personer känner en mening med arbetet de utför är de mer villiga att övergripande stödja organisationen (Suchy, 2005).

Passion i form av inre motivation samt branschexpertis och kompetens är alla komponenter som är högt önskvärda för att driva kreativitet i exempelvis en reklambyrå. Forskare inom kreativitet har visat på att passion har en central roll för kreativitet då det måste finnas en vilja att vara kreativ. I ett reklamsammanhang har passionen en stark inverkan på hur pass originell till

exempel en reklamkampanj blir. Passionens huvudsakliga inverkan är att den får en person att arbeta hårdare på ett problem som kan upplevas som omöjligt. En person som drivs av passion genererar ofta en stor mängd idéer och detta mynnar så småningom ut i en stark kreativ idé. (Sasser & Koslow, 2012).

4.4.4 Kultur som styrmetod

Den kreativa kulturen i ett reklambolag kan dupliceras till andra företag. Men det finns företag som bygger på kommandon och kontroll, och det kommer inte gå att applicera på ett kreativt företag. (Granrot, 2011). Företagskultur kan vara ett stöd eller en grogrund för kreativitet och innovationer. I syfte att försöka skapa en kultur som stödjer kreativitet och nyskapande måste företaget använda en integrativ struktur, betona mångfalden, har kollektiv stolthet och tilltro till människors talanger samt betona samarbete och lagarbete. Utan en stödjande kultur skulle idé- och nyskapandet vara bortkastat i företaget. Företagskulturen måste sedan stödjans av belöningar, uppmärksamhet, uppskattning och en bra kommunikation genom hela företaget. Ett företags kultur kan stödja kreativitet genom att fokusera på integration, mångfald och intern och extern samverkan. Det finns bevis som stödjer att ett lägre fokus på direkta kommandon, kontroll och segmentering är absolut nödvändigt om de vill få kreativiteten att flöda. (Pitta m.fl., 2008).

Medarbetare på alla nivåer i en organisation fattar beslut påverkade av organisationens värderingar. Värderingar talar om vad de vill göra, men också vad de inte vill göra. Med värderingarna som gäller i organisationen som stöd, görs bedömningar om hur pass viktig en kund är jämfört med en annan eller hur pass värdefull en order är. Värderingar håller en organisation på spåret, vilket är viktigt (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008).

4.5 Företagets struktur

Forskning som har genomförts om konsekvenserna av en organisations struktur på kreativiteten, visar att kreativitet ökar med hjälp av omfattande decentralisering och kommunikation både

horisontellt och vertikalt i en organisation. En anställds förmåga till improvisation ökar när prestationen har företräde framför efterlevnaden av regler och rutiner. Organisationen ska stödja genomförandet av idéer som är lika viktigt som att skapa dem. Genomförandet av en idé kräver ett brett spektrum av kompetens och effektiva system tillsammans med samordning. Ju bredare och mer tvärfunktionell den arbetsgruppen är, desto bättre fungerar utvecklingen av idén. Både upptäckaren och utvecklingen av idén är vital, och båda kräver en fungerande organisation och bra kontroll över systemet. (Pitta m.fl., 2008).

En annan aspekt på hur företaget bör agera för att värna kreativitet är att de bör ha en hög grad av marknadsfokusering. Med marknadsfokusering menas kundfokus, konkurrentövervakning samt att kunna reagera snabbt. Att ha ett högt fokus på kunden är viktigt, han eller hon bör till och med vara delaktig i den kreativa arbetsgruppen och tillhöra projektgruppen vid större arbeten. Företaget ska som en del i sin marknadsfokus ha stor kontroll på sina konkurrenter, precis som ett fotbollslag innan match har tittat på sitt motståndarlag på film, måste företagsledaren och organisationen ha fokus på konkurrenternas möjligheter och problem. Kreativitet frodas i företag som reagerar snabbt och koncist på hot och möjligheter från omvärlden. Kreativitet kräver en medvetenhet om marknadens utveckling och en organisation måste ha förmågan att generera och använda marknadsinformation. Att sedan kunna utveckla denna marknadsinformation tvärfunktionellt och få ut den till hela företaget på ett effektivt sätt är avgörande för ett företag. Uppgifter tyder på graden av marknadsorientering och företagets prestanda hör ihop. (Pitta m.fl., 2008).

4.6 Kommunikation

För att ett företag ska kunna ha en bra grund för kreativitet måste de ha en hög grad av samförstånd. Kommunikation både horisontellt och vertikalt inom företaget måste ges stor plats (Pitta m.fl., 2008). I en kreativ miljö måste gruppen ha ett gemensamt språk och en öppen dialog. Att ledaren kan kommunicera på ett insatt sätt med sina medarbetare kan höja motivationen. Tillgång till information är grundläggande i en kreativ miljö. Mycket information har visat sig

vara bra för innovationsförmågan, även om för mycket kan vara hämmande, det kan göra att medarbetare blir överbelastade och förvirrade. (Björkman och Zika-Viktorsson, 2008).

Heide m.fl. (2012) menar att information ger makt åt medarbetaren som kan förstå organisationen, förutsäga förändringar samt att anpassa sitt arbete efter organisationens arbete. I många organisationer finns det en stor tilltro till att information i sig kan lösa problem och ge medarbetare kunskap för att bättre kunna lösa problem. Det som kan glömmas bort är att tillgång till informationen inte säger något om hur individer tar den till sig. En lösning på detta kan vara att ledaren får lägga mindre arbete på att sprida informationen och mer arbete på att skapa förutsättningar för diskussion mellan ansvarige och medarbetarna. En annan lösning är att tydliggöra de kommunikativa rollerna och förväntningarna, alltså att det kommunikativa uppdraget måste göras tydligare för både ledare och medarbetare.

Ett annat sätt att kommunicera är genom bilder. När vi visualiserar kan vi tänka på ett mer konkret sätt och vi kan övervinna personliga antaganden, framkalla större minne, och bedöma möjliga förgreningar mer kreativt och grundligt (Anthony m.fl., 1993). Visualisering ger ofta en mycket större och mer detaljerad informationsmassa att basera beslutsunderlag på och göra framtidsbedömningar utifrån (Bennett m.fl., 1994).

4.7 Att fakturera tid

Att fakturera tid kan vara svårt i ett tjänsteföretag som säljer kreativa idéer. Det är svårt att innan avgöra hur mycket tid som kommer att användas. Att kunna avgöra hur mycket tid som ska faktureras beror på det arbete som ska utföras. Det är enkelt att fakturera den tid de sitter vid datorn med ett faktiskt projekt, men det är svårare att fakturera den tid de har för möten, diskussioner och framförallt för den tid de släpper tanken fri. (Nilsson & Olive, 2013).

För att kunna följa upp den tid de ska fakturera är faktureringsgrad av avgörande betydelse, det vill säga den tid de fakturerar i förhållande till den tid de har använt. Svårigheten i att sätta en standard för uppgiften, behovet av att arbeta i projektgrupper, de stora problem som finns i att

styra en matrisorganisation och de speciella problem som finns i att arbeta med kreatörer gör att det är svårt att styra och planera varje dags arbete. Det är också svårt att få ner aktuell använd tid till rätt projekt och att kunna fakturera detta vidare till kunden. En adekvat styrning och uppföljning i tidsredovisningen är av stor vikt. (Anthony & Govindarajan, 2007).

Företag vilka debiterar tid har också en beläggningsgrad, den tid de har planerat för ett arbete. Då denna tid är svår att planera är det svårt att få full beläggningsgrad inom kreativa företag. Beläggningsgrad tillsammans med faktureringsgrad gör att det kan vara svårt för företaget att få betalt för all tid som personalen arbetar. Det gäller då att i den timkostnad man sätter ta höjd för den spilltid som förekommer inom tjänsteföretag samt för övriga kostnader och fasta kostnader. (Anthony & Govindarajan, 2007).

5. Analys- Styrning av kreativa företag mot lönsamhet

I analysen börjar vi med att sammanfatta intervjuerna i en matris. I analysen har den empiriska insamlingen jämförts med den teoretiska bakgrunden, genom detta är det möjligt att se om vi kan besvara studiens frågeställning och uppnå dess syfte.

5.1 Sammanfattning av intervjuerna

	LEON Grundat 1995 5 medarbetare äger 33 anställda	MARKUS Grundat 1986 4 medarbetare äger 15 anställda	Wilson Creative Grundat 2005 3 medarbetare äger 7 anställda	Diabas Grundat 2005 3 medarbetare äger 8 anställda	Condesign Grundat 1992 Ingår i koncern 45 anställda
Affärs- kontra intressedrivet	Intressedrivet Intressedriven ledare Ekonomi inte prioriterat eller intressant.	Intressedrivet Affärsdriven ledare Ekonomi inte prioriterat, intressant.	Intressedrivet Intressedriven ledare Ekonomi inte prioriterat, intressant.	Intressedrivet Intresse o affärsdriven ledare' ledare Extern redovisningsfirma	Affärs o intressedrivet Affärsdrivet ledarskap Ekonomi prioriterat
Tidsstyrning	Månadsvis Svårt få in tidkort Bildspråk-visualisera	Veckovis Svårt med tidkort Ständigt tjt.	Ingen tidsredovisning Fakturerade på känsla	Dagvis tidsredovisning. Inga problem redovisa arbetstid	Veckovis redovisning. Tydliga mål för tidsåtgång Lön efter deb. grad
En accepterad och tydlig ledare	Saknas både tydlig ledare och tydlig kreativ ledare Efterfrågas i intervju.	Saknar kreativ ledare Har extern VD, Arbetar just nu mkt. Efterfrågar CD.	Ny extern VD som skall systematisera Wilson Creative Ingen kreativ ledare	Intressedriven ledare Litet bolag	Tydlig extern ledare
Kommunikation	Anpassad till var o en. Info torsdagar. Ointresse av ekonomi Separat info fungerar	Ointresse över siffror Info till den som vill Måndagsmöten	Åker iväg för planer. Ingen tydlig kommu. Samspeleinformation Ointresse ekonomi	Ingen planerad info Dagligt samtal Ointresse av ekonomi	Möte varje vecka kring ekonomi. All får samma info. Tydligt.
Att stimulera kreativitet	Samhörighet Anpassa organisat. Frihet Bekräftelse	Marknadsfokus Anpassning miljö Frihet	Nya intryck Frihet Trivsel och planerade resor.	Studieresor Aktiviteter Ha kul, att trivas. Tackar nej till arbeten.	Samla intryck Bekräftelse
Kultur	Passion Kundfokus Mjuka värden	Hjärta Nytta Idékraft Mjuka värden	Frihet Mjuka värden	Att ha kul Att trivas Mjuka värden	Lönsamhet.
Mål	Mycket mål, men ingen uppföljning Ingen ekonomistyrn.	Ekonomisk uppfölj. med controller	Inga, mer än vinst.	Gör budget, sedan hoppas de på den. Att trivas	Tydliga mål Styr mot mål Följer upp mål
Vad som hämmar kreativitet	Skitsnack Att bli störda Struktur	För hög arb.belastn. Tidspress Avsaknad av frihet	Avsaknad av frihet		Struktur

5.2 Affärs- kontra intressedrivet.

Vår studie har visat på att det generellt kan vara en svårighet att få kreatörer affärsinriktade. Många kreativa personer är intressedrivna, deras arbete är också det personliga intresset och det finns ofta en vilja att skapa det bästa, det mest originella eller det nyaste inom nischen. Att maximera vinst är inte det som prioriteras. Boye och Sandberg (2005) menar att företaget i sig drivs av ett affärsintresse, att uppnå en vinst på det som kreatörerna skapar. Både MARKUS och LEON har de utmärkelser de fått listade på deras hemsida, något vi upplever inte förekommer på företag som producerar fysiska produkters hemsidor. Även Sneller på arkitektfirman Diabas säger att vinsten inte är det som är viktigast, utan det är att göra ett bra arbete åt kunden, ett arbete som de är nöjd med. Han berättar även att de tackar nej till arbeten som de tror de inte kommer att trivas att arbeta med.

Inom kreativa företag behövs både ett visst mått av affärsdriv och intressedriv. Företagen lever av det kreatörerna skapar, alltså är intresset viktigt för företagets fortlevnad. Men affärsdriv behövs också för att kunna planera inför framtiden och konjunkturer som kommer att komma. Det vi kan se utifrån LEON är att de i hög grad har drivits av intresse, det fungerade under en lång tid, men när konjunkturen svängde och ett större arbete avslutades möttes de av olönsamhet.

5.3 Tidstyrning

Tjänsteföretag säljer sin tid och utifrån vår studie ser vi att lönsamheten är ett resultat på hur väl de kan ta betalt för den tid som lagts ner på ett projekt. Det är viktigt att ha en så jämn beläggning som möjligt och att så mycket som möjligt av medarbetarnas närvarotid är belagd. För kreativa företag kan det vara svårt att planera beläggningsgraden, då det i förväg är svårt att förutspå vart idén kommer att landa. Alla respondenter på kommunikationsföretagen i denna studie upplever att kreatörer har lätt för att lägga för mycket tid på varje projekt, att de inte är nöjda med sitt

arbete inom den tid som är satt som deadline. Detta bekräftar det Björkman och Zika-Viktorsson (2008) betonar, att kreatörer upplever tidsmål och tidspress som hämmande för kreativitet och det kan medföra att projektet tar ännu längre tid. Däremot menar Sneller på arkitektfirman Diabas att det inte är ofta som de överskrider tidsramarna, alltså vad som är rimligt för kund att betala. Medarbetarna på Diabas hade heller inga svårigheter med att fylla i tidkort, vilket vi ser som ett direkt samband med att tidsramarna hölls. De har en medvetenhet om hur mycket tid som går åt till vilka delmoment i arbetet.

Hur mycket av den tid som är lagt på ett projekt jämfört med den tid som kunden betalar mäts i faktureringsgrad. Maximal faktureringsgrad uppnås om beläggningsgrad och debiteringsgrad är densamma. Hög lönsamhet fås om debiteringsgraden är lägre än den beläggningsgrad som planerats för och projektet har ett fast pris. Detta kopplar vi till det Anthony & Govindarajan (2007) nämner, att beläggningsgrad tillsammans med faktureringsgrad gör att det är svårt att få betalt för allas närvarotid och det gäller att i den timkostnad företaget sätter ta höjd för den spilltid som förekommer inom tjänsteföretag. Svängård berättar att det är viktigt att fylla upp tiden som inte är belagd och att se till att det alltid finns ett par uppdrag som inte är tidspressade som de kan arbeta med när den belagda tiden är lägre än närvarotiden. Svängård var den enda i vår studie som uttryckte att de arbetade på det här sättet, han är också den enda av respondenterna som vi sett ha ett tydligt affärsdriv. Han planerade för framtiden och de olika scenarion som kan komma.

Vi kan se att i den ekonomiska styrningen gäller det att sätta tydliga mål för vilken faktureringsgrad företaget ska ha och att sen följa upp att de målen uppnås. Majoriteten av våra respondenter tar in timredovisning veckovis för att kunna följa upp de timmar de använder och de timmar de tar betalt för. Utifrån det för de en dialog med kreatörerna kring vad de gjort och vad som skett.

Winberg, Svängård och Roos betonar alla att administration och kreativitet kan vara svårt att kombinera och att kreatörer generellt har svårt att rapportera in den tid de lagt på ett projekt. De tre nämnda respondenterna hade alla olika sätt att försöka få in tidkorten på och de nämnde alla tre, att vissa personer har större svårighet än andra att fylla i dem. Winberg menar att graden av

kreativitet är avgörande för hur väl tidkorten fylls i och Svängård bekräftar att graden av kreativt tänkande har ett samband med den administrativa viljan att följa rutinen med att fylla i tidkort. På Diabas har de inga problem att få tidskorten ifyllda och det görs varje dag. Vår studie visar på att graden av kreativitet ofta har ett samband med den administrativa förmågan. Det bekräftas också av vad Pitta m.fl. (2010) betonar, att administration och kreativitet kan vara svårt att kombinera. Tiden måste komma in för att det ska vara möjligt för företaget att fakturera, men det ska samtidigt inte bli en syssla som hämmar kreativiteten hos medarbetarna. Det behöver integreras i arbetet på ett sätt så det blir en naturlig del. Svängård berättade att de installerade en programvara på datorerna som taggade tiden personen arbetade på det projekt de angav. Får ledningen i företaget in det som en naturlig rutin blir det inte en stor grej att rapportera sin tid.

5.4 En accepterad och tydlig ledare

Vår studie visar att för att uppnå affärsmässighet behöver de intressedrivna kreatörerna styras mot ett mer lönsamt tänkande, då de själva inte har lönsamhet som intresse. Både utifrån vår teoristudie och vad våra respondenter har sagt har vi sett att kreatörer behöver bli sedda och de behöver ha ramar att verka inom. Zollitsch (2003) samt Anthony och Govindarajan (2007) betonar att verkligt kreativa personer behöver någon som pratar deras språk i den verksamhet de arbetar i för att kunna känna trygghet. En annan viktig aspekt som bekräftas av både Roos och Zollitsch (2003) är att det behövs någon som har som arbetsbeskrivning att ge kritik på det arbete som åstadkoms. En person som har befogenhet att gå in och stoppa projekt när de dra över tiden och bedöma den kreativa delen av det arbetet som har utförts. En person som på ett konstruktivt sätt kan leverera positiv och konstruktiv kritik. Roos på MARKUS berättade att en creative director, som både är kreatör, ledare och som har i sin arbetsbeskrivning att bedöma det kreatörerna åstadkommer, skulle kunna fungera för dem. Oavsett hur de inom företaget väljer att organisera verksamheten eller vilken titel personen får, behövs det en person som har den formella positionen samt den kreativa förmågan att kommunicera hur kreatörerna arbetar. En person som övriga kreatörer har respekt för och lyssnar till. Att den personen har det kreativa med sig är viktigt just för förståelsen och respekten. Enligt Roos är det svårt att finna denna typ av personlighet. Vi kan utifrån Winberg berättade förstå att det är en liknad arbetsroll som de

också eftersträvar att ha och kan sakna inom sin verksamhet. Även Svängård betonade att det kan vara svårt att ta kritik om sitt arbete från en arbetskollega.

Utifrån denna studie har vi också sett att det inte är enkelt att vara en ledare i ett kreativt företag, då många kreatörer behöver ett individualiserat ledarskap. Rollof (2004) menar på att de tre viktigaste egenskaperna en ledare i en kreativ verksamhet bör ha är nyfikenhet, djärvhet och förmåga att tända den kreativa glöden hos andra människor. Ett speciellt och personligt intresse krävs för att engagera sig i andras idéer och innovativa projekt. Winberg pratar om att en ledare i LEON måste ha samma drivkraft och samma passion som medarbetarna för uppgiften, annars fås inte kreatörernas förtroende. Utan kreatörernas förtroende kommer det som förmedlas inte få den betydelse som behövs. Winberg betonar vidare att en ledare ska ha betydelse för det arbete medarbetaren utför. Som ledare behöver du se dina kreatörer, ge dem förtroende och sätta ramar för det arbete de ska skapa. Zollitsch (2003) betonar att en ram skapar trygghet, minskar osäkerheten och förbättrar det kreativa klimatet. Westerlund menar att personer som ofta kommer på riktigt bra idéer ofta också kommer på riktigt dåliga idéer. Är man som ledare inte lyhörd då och inte lyssnar på de nio idéerna som är dåliga kanske personen inte vågar eller vill säga den tionde. Som ledare måste han låta personen häva ur sig idéer och sen får de välja hur de ska prioritera. Boye och Sandberg (2005) betonar att ett tydligt mål är viktigt för en kreativ verksamhet. Svängård framhäver att en ledare behöver vara tydlig för att nå lönsamhet. Ledningen kan aldrig låta kreativiteten gå ut över lönsamheten och faktureringsgrad och debiteringsgrad aldrig kan tillåtas att understiga ramar och mål. Som ledare måste du vara tydlig i förmedlingen av detta och se till att det blir konsekvenser för dem som inte följer det. Sneller på Diabas har däremot inget problem med detta då företaget är så pass litet och att han som en av tre delägare också är arkitekt. Det vill säga att han styr och arbetar på samma gång och med samma medel som de övriga i företaget.

Denna studie har visat att en ledare i ett kreativt företag behöver besitta en kreativ förmåga och ha kunskap och förståelse kring det kreativa arbetet. En ledare som är tydlig med vad som förväntas av medarbetarna och vilka mål som behöver uppnås. Mönster vi sett är att ju större verksamhet, desto viktigare är det. Svängård, Roos och Winberg pratade mycket om ledarens roll

och hur de arbetade med att kommunicera, medan Sneller och Westerlund som representerade mindre företag menade att de inte hade så mycket tankar kring detta, det fungerade ändå.

5.4.1 Management by walking around

Att förmedla ramar och mål kan en ledare göra genom "Management by walking around". Anthony och Govindarajan (2007) menar att management by walking around är en ledarstil som passar i miljöer där bekräftelse behövs. Enligt alla respondenter i denna studie är bekräftelse något som behövs i hög grad i respektive företag. Vi anser att när management by walking around tillämpas, ger ledaren en bild av vad han vill ha sagt och har samtidigt möjlighet att se sina medarbetare och bekräfta dem och det ges även tillfällen att ställa frågor. Detta gör att negativa diskussioner, osäkerhet och informella subkulturer inte behöver finnas, vilket endast hämmar kreativitet.

5.5 Kommunikation

Alla respondenter i denna studie berättar att mer övergripande information om ekonomin tas på planerade möten. Winberg på LEON berättade att de i våras hade en lång, djupare genomgång med medarbetarna på en eftermiddag där de gick igenom ekonomin. Det var uppskattat och det är något de planerar att göra fler gånger. Enligt Björkman och Zika-Viktorsson (2008) hämmas kreativitet av att känna tidspress och av att bli störd när de är mitt uppe i en kreativ process. Det är något både Winberg och Roos understryker. Detta tyder på att samtal och diskussion kring ekonomin bör tas på tidsplanerade möten som är planerade långt i förväg, för att det inte ska upplevas som att fokus tas från det kreativa arbetet. Informationen om ekonomin kan då också upplevas vara enklare att ta det till sig. Winberg, Roos och Westerlund har alla haft positiva erfarenheter av planerade möten där information om företagets ekonomi går igenom.

5.6 Att stimulera kreativitet

Att stärka kreativiteten menar Björkman och Zika-Viktorsson (2008) att ledningen kan göra genom att stimulera olika marknads- och utvecklingsprojekt. Att ha sammankomster där de berättar om vad som händer på marknaden och vad som är bra just nu i aktuell bransch. Roos berättar att de på MARKUS tar upp reklamspaningar där de antingen tittar på en reklamfilm tillsammans eller har utsett någon som ska visa upp något just den snappat upp. Det är för att få upp engagemanget för det de arbetar med och att inspireras är väldigt viktigt för att stimulera kreativiteten. Sneller berättar att de varje år åker på en resa för att få inspiration, de har bland annat varit i Portugal, Danmark och USA, allt i syfte att öka inspirationen. Westerlund berättar att de har olika inspirationsträffar för att få kreativiteten att flöda. Någon kan prata om något som intresserar dem utanför arbetet, det kan exempelvis handla om stickning, bara det får kreatörerna att öppna sinnen för nya saker. Enligt Pitta m.fl. (2008) bör företag ha en hög grad av marknadsfokusering för att värna om kreativiteten. Med marknadsfokus menas att de har kundfokus, konkurrentövervakning och att de reagerar snabbt på förändringar på marknaden. Kreativitet kräver en medvetenhet om marknadens utveckling och en organisation måste ha förmågan att generera och använda marknadsinformation till sin fördel. Uppgifter tyder på att graden av marknadsorientering och företagets prestanda hör ihop. Vi har genom denna studie sett att marknadsfokus ska vara uttalad i ett kreativt företag och att tid behöver avsättas för det. Ett kreativt företag behöver vara med i vad som händer på marknaden och det hjälper medarbetarna att inspireras och motiveras i sitt arbete. Arbetas det aktivt med detta kommer företaget att stå sig bättre i konkurrensen på marknaden.

5.7 Kultur

Caves (2002) och Zamrell (2007) menar att det som gör det speciellt att arbeta med kreatörer är deras kreativitet och egensinnighet, men det är också de egenskaperna som är ytterst viktiga att ta hänsyn till. Företaget bör värna om att behålla medarbetarnas kreativitet och samtidigt försöka

förmedla en enhetlig organisationskultur. Hämmas flödet av kreativitet kan företaget tappa sin konkurrenskraft som är grundstenen i företagets verksamhet. (Amabile, 1998). Alla de vi har intervjuat för denna studie menar att de tar hänsyn till sina kreatörer och att de försöker bejaka deras individualitet. Winberg berättar att hon kommunicerar på olika sätt med varje person och att de genom en ledarstil vi kan koppla till management by walking around försöker se varje individ varje dag. Roos berättar att de också försöker se alla medarbetare varje dag och att de har en planlösning som gör att kreatörerna kan anpassa sin arbetsmiljö efter vad som passar dem bäst. Westerlund berättar att han gav medarbetarna en frihet att planera sitt eget arbete och att utföra detta arbete på det sätt som passar dem. Sneller säger att alla arbetar på olika sätt och att det är något som fungerar för dem. Det var endast Svängård som sa att han inte gjorde något speciellt för kreatörerna mer än att han kommunicerade lite mer med dem.

Roos och Winberg pratade mycket om de mjuka värdena, om att ge beröm och om att ge uppskattning. Kulturen som råder i LEON är passion och kundnöjdhet och i MARKUS är det hjärta, nytta och idékraft. De fokuserar mycket på att kreatörerna ska känna sig nöjda. Har de gjort något bra får de kanske en liten present på MARKUS, medan personalen på LEON skickar ut mail till alla om det positiva. Kulturen är viktig i kreativa företag, det verkar som om det är den enskilt viktigaste styrmetoden och det var det första Roos och Winberg nämnde när vi tog upp styrning på respektive intervju. Det bekräftas av Zollitsch (2010), Pitta m.fl. (2008) och Granrot (2011) som menar att företagets kultur är det som kan vara avgörande för kreativiteten ska bibehållas inom företaget. Majoriteten av våra respondenter har mjuka värden i sin kultur; LEON och MARKUS har de nyss nämnda. I Wilson Creative betonades frihet och i Diabas handlade det om att ha roligt och att trivas. Där vi inte såg mjuka värden i kulturen var hos Condesign som Svängård representerar, han pekade mer på lönsamhet.

Svängård lyckades vända ett olönsamt kreativt företag till lönsamhet och vi tolkar att han lyckades med detta genom att vara en tydlig ledare som fokuserade på vad företaget var bra på. Han förde in lönsamhet som en självklar del i kulturen och han var tydlig med de mål som var uppsatta. Ifrågasatte någon sin lön, kollade han på den personens prestation för att se om det var befogat. Han var också väldigt tydlig med uppföljningen. Vi kan se tendenser till att kulturen i

kreativa företag har för liten del av ekonomiska mått i sig. Lönsamhet behöver kommuniceras, så att det blir en naturlig del av företagets kultur.

5.8 Mål

Vår analys är att kreativa företag, speciellt i detta fall reklambolag, har en begränsning i hur stora de kan bli och detta är något Svängård också bekräftar. Vi har i tidigare forskning sett att kreativa företag inte tävlar i ekonomiska termer, utan i originalitet, kreativitet och i priser för det arbete som skapas, något som också bekräftas av Svanberg. Det finns med andra ord ingen strävan att växa sig stora, det är inte den mest störst marknadsandel eller störst omsättning som vinner, utan det företag som kan visa den största kreativiteten. Dessutom är det svårt att styra ett större antal kreatörer, eftersom de generellt behöver en specifik behandling. Om det är som i MARKUS, att alla får skapa den arbetsplats som behövs för att deras kreativa flow ska fungera som bäst, finns det en svårighet i att ha ett stort antal anställda. Däremot betonar Sneller att arkitektföretag kan bli stora, men då berättar han även att arkitekter inte har några problem med att underordna sig administration såsom att fylla i tidkort. Utifrån denna studie kan vi se att det är när företaget upplevs som stort och att kreatörerna inte får den bekräftelse de behöver som anställd, som det kan komma att bli en svårighet i de mest kreativa företagen. Ju större företag, desto mer rutin behövs för att bland annat den ekonomiska rapporteringen ska fungera. Och ju mer rutin, desto mindre kreativitet pekade Amabile (1998) på.

6. Resultat

I detta kapitel kommer våra resultat att presenteras. Resultatet kan hjälpa LEON och företag i liknande situationer att styra mot lönsamhet och samtidigt bibehålla medarbetarnas kreativitet.

6.1 Studiens resultat för att hjälpa kreativa företag

Tydlig ledare

Vi kan se att kreativa företag behöver en tydlig ledare för att få effektivitet i företaget. Det ska vara en person som är passionerad och som brinner för det företaget skapar. En person som fungerar som en ambassadör för företaget, som kan sälja, sätta ramar och se till att arbetet drivs framåt på ett lönsamt sätt. Denna roll ska ha som funktion att se till att företaget har en hög beläggningsgrad, reservprojekt att ta till under låga perioder samt att driva arbetsledare framåt. Denna roll ska även ha i sin funktion att tolka ekonomiska tal och vidta åtgärd om något avviker mot mål. Det innebär att denna roll även ska sätta mål och ramar. Den tydliga ledaren ska tillsammans med den ekonomisk ansvariga ta fram måltal för beläggningsgrad, debiteringsgrad och faktureringsgrad. Ekonomi får inte vara något som råkar bli, utan något de ska planera för att nå.

Vi kan även se att man behöver en tydlig kreativ ledare. Denna roll ska fungera som mellanhand mellan företagsledning och produktion. Vår studie har visat att verkligt kreativa personer behöver någon som talar samma språk som dem själva i den verksamhet som de verkar i. Detta för att kunna känna en trygghet, men även för att kunna ta till sig kritik kring det arbete som de har skapat. En lösning på detta kan vara att tillsätta en person som har det i sin arbetsbeskrivning. Denna person har då en befogenhet att till exempel gå in och stoppa projekt när de går över tiden, men som också kan bedöma den kreativa delen av arbetet på ett konstruktivt sätt. En person som kreatörerna känner har rätt att kommentera deras arbete samt har förmågan till det.

Kultur

Kulturen är viktig i kreativa företag, vår studie pekar på att det är den enskilt viktigaste styrmetoden eftersom det påverkar den kreativa förmågan. Det har framkommit ledord som passion, hjärta, frihet och att ha roligt. Företagen i denna studie hade dessa mjuka värden som kultur, bortsett från en som hade fokus på lönsamhet i sin kultur. Då det företaget vändes från olönsamt till lönsamt, tyder detta på att generellt kan kulturen i kreativa företag ha för liten del av lönsamhet i sig. Vi anser att lönsamheten ska kommuniceras genom företagets kultur.

Management by walking around

En ledarstil denna studie visat passar i kreativa företag är management by walking around. Det är en ledarstil som passar i miljöer där det finns ett stort behov av bekräftelse. Det ger en möjlighet till att se medarbetarna och besvara frågor, men också en möjlighet att kommunicera till exempel lönsamhet på ett enkelt sätt. Obesvarade frågor och att känna att de undanhålls information kan leda till att spekulationer och att negativt prat sätts igång. Det är även ett sätt att motverka osäkerhet och informella subkulturer som inte ska finnas i företaget. Dock behövs det finnas en lyhördhet inför situationer då många behöver sitta utan störningsmoment när de kreerar. Management by walking around bör också schemaläggas på något sätt, så att ingen blir glömd.

Affärs- kontra intressedrivet

Det finns en skillnad i att styra kreativa företag mot att styra i mer traditionella företag. Ju mer kreativ en person är och ju fler kreatörer det finns i ett företag, desto mer anpassad behöver styrningen vara. Målet för de som arbetar i ett kreativt företag är generellt inte att maximera vinst, utan att få skapa det bästa och att bli erkända för det arbete de har skapat. Företag inom en kreativ bransch jämför sig inte i ekonomiska termer, utan det handlar snarare om vilket företag som har vunnit flest priser för det arbete de gjort. Det gäller att förstå det för att kunna styra affärsinriktat också.

Tidsstyrning

Tjänsteföretag säljer sin tid och lönsamheten blir då ett resultat på hur väl de kan ta betalt för den tid som har lagts ner på ett projekt. Då beläggningsgrad tillsammans med faktureringsgrad gör att

det är svårt att få betalt för allas närvarotid, gäller det att i den timkostnad företaget sätter ta höjd för den spilltid som förekommer samt för övriga och fasta kostnader. Det är även viktigt att fylla tiden som inte är belagd. Detta kan göras genom att ha ett par uppdrag utan tidspress som personalen kan arbeta med när den belagda tiden är lägre än närvarotiden. Även vid nya projekt kan personalen återanvända gamla uppslag. Varje nytt projekt behöver inte uppfinna hjulet igen, det kan vara tillräckligt för kunden att få ett modifierat gammalt koncept. Det gäller då att ta betalt för den tid det gick åt att göra projektet första gången och inte den kortare tid det tar att göra ett modifierat projekt andra gången.

För att kunna fakturera den tid du använt på olika projekt måste du få in redovisningen av tiden medarbetarna lagt ner. Utifrån vår studie har vi sett att svårigheten med att fylla i exempelvis tidskort har att göra med hur pass kreativ du är som person. Ju mer kreativ person, desto svårare är det att få in ifyllda tidskort. Detta leder oss till att se att administration och kreativitet inte hör ihop. Sätt som kan underlätta detta är att visualisera med bildspråk, att ta in redovisningen dags- eller veckovis eller att skapa ett tydligt datorprogram som du hela tiden måste ha aktivt på tid och projekt.

Vi föreslår att varje projekt och person ska ha ett mål samt tydlig ram för tid och pengar. För att få lönsamhet måste det gå att följa upp det ekonomiska utfallet per person och projekt. Detta ger en chans till bättre projektledning och en möjlighet för den kreativa ledaren att gå in och stötta, stoppa och driva på projekt i tid.

Det gäller att förstå värdet av den egna tiden, och vi har i studien sett att flera kreatörer verkar ha svårt att ta betalt för den tid som de lägger på att skapa idén. Det måste tydliggöras att en idé kan komma när som helst och de måste ta betalt för tiden oavsett när och hur idén uppkom.

Att stimulera kreativitet

Hämmas flödet av kreativitet kan företaget tappa sin konkurrenskraft som är grundstenen i företagets verksamhet. Våra respondenter har alla berättat att de tar hänsyn till sina kreatörer och att de försöker bejaka deras individualitet. De inser att det kreatörerna skapar är det företaget lever av och arbetar med att underlätta arbetet så långt det är möjligt.

Att stärka kreativiteten kan kreativa företag åstadkomma genom att ha möten där de diskuterar vad som är bra och aktuellt just nu på marknaden. Det kan vara avgörande för ett kreativt företag följa med i den utvecklingen som sker på marknaden och marknadsfokus ska vara uttalad i ett kreativt företag och tid måste avsättas för detta.

Kreativa företag, och speciellt i detta fall reklambolag, bör inte bli för stora. Det kan vara svårt att styra ett stort antal kreatörer, då de kan behöva individuell behandling. Ju större företag, desto mer rutin krävs för att exempelvis den ekonomiska rapporteringen ska fungera. Detta tillsammans med att kreativa företag inte jämför sig i ekonomiska termer eller marknadsandelar gör att det inte finns en strävan att växa sig stora. Ett undantag vi stött på är dock arkitekter, de har inte problem med att underordna sig administration såsom att fylla i tidskort.

Ekonomisk kommunikation

Ekonomi är något få kreatörer verkar vara intresserade av när de arbetar. Vårt förslag är att kreativa företag har planerade ekonomiska genomgångar med samtlig personal, exempelvis en gång i kvartalet. Detta för att ge kreatörerna möjlighet att intressera sig för ämnet och inte se det som ett störningsmoment i den kreativa processen. Varje projekt bör följas upp och sammanfattas, så att återkoppling sker på varje uppgift. Detta för att se om det är någon person eller något projekt som behöver mer stöttning eller hjälp för att inte avvika igen.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Vi har studerat små till medelstora företag och har kommit fram till att det är svårt för ett kreativt företag kan växa sig stort, alltså ha mer än 50 anställda. Vi har i denna studie sett att de mest kreativa personerna behöver bli sedda varje dag och ju större ett företag blir desto mer måste en ledare förlita sig på rutiner. Det har visat sig att rutiner hämmar kreativitet. Förslag till fortsatt forskning är hur stora företag gör för att få bukt med detta. Alternativt om det är så att kreativa företag generellt sett är mindre än traditionella företag och varför det är så.

Ytterligare förslag är en studie om hur styrning skiljer sig åt mellan de olika branscherna som KK-stiftelsen definierar som kreativa. Har alla branscherna samma problem, eller är det skillnader mellan de olika branscherna? Denna studie omfattar två reklambolag, ett marknadsföringsbolag, en arkitektfirma samt en extern VD som tidigare verkat inom ett kreativt företag. Det vore intressant med en studie i skillnaderna mellan de olika kreativa branscherna, då vi i vår studie sett tendenser till skillnad mellan arkitekter och de övriga företagen. Vi kan ana att styrningen skiljer sig åt med graden av kreativitet.

En studie i vad som motiverar en kreatör skulle vara intressant. Vi har fått fram att många kreatörer drivs av sitt intresse. Vilka andra faktorer motiverar kreatörer? Det skulle underlätta målsättning och styrning i ett kreativt företag att ha kunskap om detta. En studie kan exempelvis ske på ett sådant sätt att forskaren kan göra en jämförelse mellan vad ledningen tror motiverar kreatören och vad kreatören anser motiverar densamme.

I arbetet med vår studie fann vi ytterst lite forskning kring att fakturera tid, däremot fanns det gott om konstateranden om att de fakturerar tid. En studie i vilka ekonomiska tal kreativa företag bör använda, hur de talen bör beräknas och vad de bör tänka på vid beläggningsgrad, debiteringsgrad och faktureringsgrad. Även om måtten är rättvisande eller inte och när företaget ska använda vilket mått skulle ge ett bidrag till forskningen inom området ekonomistyrning.

Källförteckning

Skriftliga källor

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. Harvard Business Review. Vol. 76, issue 5, p. 76-87

Andersen, I. (1998). Den uppenbara verkligheten -Val av samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur

Andersen, H. (1994). Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion. Lund: Studentlitteratur

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). Management Control Systems. 12: e uppl. New York: McGraw Hill

Anthony, W., Bennett, R., Maddox, E. & Wheatley, W. (1993). Picturing the future using mental imagery to enrich strategic environmental assessment. Academy of Management Executive. Vol 7, issue 2, p. 43-56

Bell, B. R. (2000). Managing by wandering around. Journal for Quality & Participation. Vol. 23, issue 5, p 42-45

Bennett, R., Walter, J., Wheatley, E., Maddox, N., Anthony, W. (1994). The Mind's Eye and the Practice of Management: Envisioning the Ambiguous. Management Decision. Vol 32, issue 2

Bilton, C. (2007). Management and creativity - from creative industries to creative management. Oxford: Blackwell Publishing

Björkman, H. & Zika-Viktorsson, A. (2008). Kreativitetsboken - Öka kreativiteten och innovationsförmågan på jobbet. Stockholm: Norstedts Juridik

- Boye, P. och Sandberg, S. (2005). Kreativa affärer - Entreprenörelle drivkrafter och framgångsfaktorer i kreativa kluster.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Malmö: Liber
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Malmö: Liber
- Caves, R. (2002). Creative industries: Contracts between art and commerce. Cambridge: Harvard University Press
- Gareth, M. (1999). Organisationsmetaforer. Malmö: Studentlitteratur
- Granrot, E. (2011). Creative managers and managing creativity: a hermeneutic exploration. American Journal of Business. Vol 26, issue 2
- Fisher, C. (2010). Researching and writing a dissertation - An essential guide for business students. Uppl. 3. New York: Financial Times/Prentice Hall
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012) Kommunikation i organisationer. 2:a uppl. Malmö: Liber
- Härén, F. (2003). Idébok. Älvkarlebyn: Intresting.org
- Nilsson, F. & Olve, N-E. (2013). Controllerhandboken. 10 uppl. Stockholm: Liber AB
- Parkman, I. D., Holloway, S. S. & Sebastiano, H., (2012). Creative industries: aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship. Vol 14, issue 1
- Patel, R. & Davidsson, B. (2011). Forskningsmetodikens grunder. Lund: Studentlitteratur

Pitta, D. A., Wood, V. R. & Franzak, F. J. (2008). Nurturing an effective creative culture within a marketing organization. *Journal of Consumer Marketing*. Vol 25, issue 3, p. 137-148

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

Sasser, S.L. & Koslow, S. (2012). Passion, Expertise, Politics and Support - Creative Dynamics in Advertising Agencies. *Journal of Advertising* Vol 41, issue 3

Suchy, S. (2005). *Leading with Passion - Change management in the 21st-century museum*. Oxford: Alta Mira Press

Törnqvist, G. (2009). *Kreativitet i tid och rum - processer, personer och platser*. Stockholm: SNS Förlag

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Woodard-Chavez, K. (2010). Managing by walking around will improve retention at your facility. *Club Industry*. Vol 26, issue 10, p. 18-18

Zambrell, K. (2007). *Kulturell ekonomi; Kulturarbetaren i en tillväxtfokuserad samhällsdiskurs*. Lund: Studentlitteratur

Zollitsch, J. (2003). *Att leda kreatörer- Konsten att samarbeta i kreativa processer utan att bli vansinnig*. Stockholm: Redaktion

Elektroniska källor

KK-stiftelsen. 2013. <http://www.kks.se> (Hämtad 2013-11-07)

LEON. Det här är LEON. 2013. <http://www.leon.se/om-leon/> (Hämtad 2013-11-07)

Nationalencyklopedin. 2013. Kreativitet. <http://www.ne.se/lang/kreativitet> (Hämtad 2013-11-21)

Sundgren, M. (2005) Organisatorisk kreativitet kräver ny form av ledarfilosofi. Management Magazine. Nr 3. http://avium.se/docs/MM3_05OrgKrea.pdf (Hämtad 2013-11-21).

Ulrica Hydman Vallien. 2013. I dammen. <http://www.uhv.se/idammen.htm> (Hämtad 2013-12-20)

Ulrica Hydman Vallien. 2013. Mest nöjd. <http://www.uhv.se/mestnojd.htm> (Hämtad 2013-12-20)

Ulrica Hydman Vallien. 2013. Ulrica vet vad folk vill ha.
<http://www.uhv.se/ulricavetvadfolkvillha.htm> (Hämtad 2013-12-20)

Intervjuer

Roos, Carina; ekonomiansvarig, MARKUS Reklambyrå AB. 2013. Intervju 5 december.

Sneller, Alf; ägare och VD, Diabas Arkitekter. 2013. Intervju 19 december.

Svangård, Bengt; tidigare VD på Condesign AB. 2013. Intervju 6 december.

Westerlund, Jacob; grundare av Wilson Creative. 2013. Telefonintervju 2 december.

Winberg, Anna; delägare och ekonomichef LEON. 2013. Intervju 20 november.

Bilaga 1 Intervjuguide

- Presentera dig själv och din bakgrund.
- Presentation av företaget?
- Hur definierar du kreativitet?
- Vad tänker du på när du tänker på en kreativ person?
- Vad är viktigt att tänka på när man organiserar ett kreativt företag?
- Vad tänker du på när du ska beskriva styrmetoder inom ditt företag?
- Hur arbetar ni praktiskt inom ditt företag, med exempelvis tidsredovisning?
- Vad finns det för svårigheter med att hantera kreativitet och samtidigt tänka på lönsamhet?
- Hur sätter ni ramar?
- Hur utbyts information? Kommunikation? Hur har du arbetat med kommunikation i denna kreativa miljö?
- Vad anser du är ett bra sätt att leda på utan att hämma kreativiteten?
- Vad tror du kan hämma kreativitet?
- Vilka förutsättningar behöver medarbetarna för att kunna arbeta kreativt?

