



Makt, beslut och kreativa processer

– om byråverksamheten och kunden

Författare: Jenny Axelsson
Ledarskap - kreativt, innovativt
och entreprenöriellt

Nicklas Remmegård
Ledarskap - kreativt, innovativt
och entreprenöriellt

Handledare: Olle Duhlin

Examinator: Lars Lindkvist

Ämne: Företagsekonomi

Nivå och termin: Magisteruppsats VT 2012

Förord

Damer och herrar, kära läsare. Tankar som de ni kommer läsa i denna uppsats kan endast tillgodogöras i sakta mak. Men när ni i framtiden tänker tillbaka på det ni läst, kommer ni att finna – det är vi övertygade om – att den tid ni lagt på att läsa denna uppsats inte varit alldeles bortkastad.

Som brukligt är vill vi här också passa på att tacka de som tackas bör. Varma och innerliga tack riktas härmed till följande personer; Vår handledare Olle Duhlin för de tips, råd och synpunkter han kommit med under arbetets gång. Våra opponenter, som under de seminarier som kantat processen givit oss goda råd och påpekat svagheter. Alla som tagit sig tid att svara på våra frågor, er insats har varit ovärderlig. Familj och vänner som stöttat oss under arbetet. Alla andra som på olika sätt bidragit, ni vet vilka ni är.

Till sist vill vi även tacka oss själva och varandra. Vi rodde det i land, vi är grymma.

Skål, kamrater!

Kalmar, maj 2012

Jenny Axelsson

Nicklas Remmegård

Sammanfattning

Titel: Makt, beslut och kreativa processer – om byråverksamheten och kunden

Kurs: 4FE540 Företagsekonomi IV – ledarskap, examensarbete (magister)

Termin: VT 2012

Författare: Jenny Axelsson och Nicklas Remmegård

Handledare: Olle Duhlin

Examinator: Lars Lindkvist

Syfte: Att nå förståelse för relationen mellan en byrå och en kund genom att analysera föreställningen om marknadsföring och reklam som något kreativt, samt beslutsfattande och makt i den kreativa processen.

Frågeställningar: Vilken roll spelar föreställningen om marknadsföring och reklam som något kreativt i relationen mellan marknadsavdelning och reklambyrå, framförallt gällande beslut fattade i kreativa processer? Vari ligger makten över de kreativa besluten, och hur gestaltas den?

Metod: Kvalitativ, tolkande metod baserad på intervjuer och autoetnografi

Slutsats: Vi har funnit att föreställningen om reklambyråer som kreativa spelar stor roll i relation till kunden. Framförallt relaterat till vad vi valt att kalla kreativt kapital. Detta fungerar som ett sätt för byrån att erövra status och anseende på fältet, och samtidigt bygga tillit och legitimitet hos kunden. Vi har även funnit att den formella makten ligger hos kunden, men byrån sitter på en inte oansenlig indirekt makt genom att välja vad som presenteras för kunden. Vi finner det även nödvändigt att göra en uppdelning mellan formell makt och de facto makt, varav den senare är rörlig mellan relationens olika aktörer.

Nyckelord: *Byråverksamhet, kreativitet, makt, beslutsfattande, process, kreativt kapital*

Abstract

Title: Power, decisions and creative processes – the agency business and the customer

Authors: Jenny Axelsson and Nicklas Remmegård

Tutor: Olle Duhlin

Examiner: Lars Lindkvist

Advertising agencies are often considered as being creative. In this thesis we have examined the conception of agencies as creative. Especially we have taken an interest in how this conception affects the relationship between an agency and its client. This has been examined through the concepts of (creative) decision making, power and, to some extent, the Bourdieuesque concept of field and habitus. We have found that the conception of the creative ad agency have an impact on the relationship between agency and client, especially when we relate it to the concept of creative capital. Also, we have found that the power in the relationship in a formal sense lies at the client, but that the agency has a great deal of indirect power by the ability to choose what they should bring to the customer. There are also important to make a distinction between the formal power and the de facto power. With the latter meaning the power that actually takes place in the relationship, but in formal sense doesn't really exist.

Key words: *Agency activities, creativity, power, decisions making, process, creative capital*

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.1.1 Reklambranschen och dess byråer	6
1.1.2 Marknadsavdelningar	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.2.1 Relationen.....	7
1.2.2 Beslutsprocessen	10
1.3 Problemformulering	10
1.4 Syfte	11
1.5 Definitioner och avgränsningar	11
2. Metod	12
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	12
2.2 Studiens ansats	14
2.3 Tillvägagångssätt.....	14
2.3.1 Teoriinsamling	14
2.3.2 Autoetnografi	15
2.3.3 Intervjuer	17
2.3.4 Studiens genomförande	23
3. Teori	25
3.1 Kreativitet.....	25
3.2 Relationen.....	27
3.3 Beslutsfattande	29
3.4 Makt	34
3.5 Fält och habitus	36
4. Empiri och analys.....	38

4.1 Kreativitet.....	38
4.2 Relation	43
4.3 Beslut.....	51
4.4 Makt	59
4.5 Fält och habitus	63
5. Diskussion och slutsatser	64
5.1 Slutsatser	66
5.2 Förslag på fortsatt forskning	67
6. Referenser och källor	68
6.1 Tryckta källor	68
6.2 Muntliga källor.....	71
6.3 Övriga källor	71
Bilaga 1 Intervjuguider.....	1

Figurförteckning

Figur 3.1; When Each Decision-Making Approach Works Best.....	30
Figur 3.2; Olika typer av beslut.....	31
Figur 5.1; Maktens växlingar i processens fasor.....	67

1. Inledning

1.1 Bakgrund

1.1.1 Reklambranschen och dess byråer

För många företag är marknadskommunikationen en av deras viktigaste funktioner och är avgörande för företagets fortlevnad, men ack så svår att framställa med ett lyckat slutresultat. I rapporten *Kommunikationsbyråerna i Sverige: utveckling och struktur 2009* (Komm! 2009) går det att läsa att marknaden för marknadskommunikation idag har vuxit och omsätter mångmiljardbelopp. Det finns en uppsjö olika byråer som bland annat arbetar med annonsering/reklam, digital kommunikation, direktreklam, design, action marketing, event, PR, media och branding. De hundratals byråerna hade år 2009 i snitt 16,3 anställda och en byråintäkt på i snitt 4 052 mkr.

Alvesson och Köping (1993) beskriver i sin bok *Med känslan som ledstjärna*, reklamens utveckling i Sverige. När Sveriges marknadsekonomi på 1950- och 60-talen börjat återhämta sig efter första världskriget fick reklamen sitt stora genomslag. Detta ledde till att de forna annonsbyråerna, som tidigare skött förmedlingen av annonser till tidningar, till stor del ersattes av reklambyråer som fungerade som fullservicebyråer. De förmedlade inte enbart annonsplatser utan hjälpte även företag med att genomföra marknadsundersökningar och med den kreativa utformningen. Alvesson och Köping (1993) beskriver vidare hur marknadsavdelningar på 60-talet började växa fram och tog över rollen som marknadsplanerare, kvar till byråerna blev endast den kreativa reklamutformningen. Så småningom utvecklades marknaden ytterligare med en blandning mellan små och stora byråer med olika inriktningar, från de små med en nisch till de stora som påminde om de forna fullservicebyråerna vilka ofta har ett stort internationellt företag i sin kundbas som de har fullt marknadsansvar för.

1.1.2 Marknadsavdelningar

Alvesson och Köping (1993) tar i sin bok även upp att byrån naturligtvis måste ha kunder för att fortleva. Dessa kunder är företag som på ett eller annat sätt vill köpa deras tjänster. Kunderna kan vara vitt skilda företag och deras storlekar varierar från små enmansföretag till stora internationella koncerner. Vem det är som sköter kontakten med byrån varierar men på många lite större företag kan det finnas en informations- eller marknadsavdelning som står för

denna kontakt. Livet på en marknadsavdelning kan även den te sig olika men den präglas ofta av ett kreativt tänk och inspirerande miljö.

På arbetsförmedlingens hemsida (arbetsförmedlingen a 2012-04-29) beskrivs exempelvis en marknadsassistent som antingen den som själv tar fram, eller samarbetar med byrån för att ta fram, reklamaterialet. Som person beskrivs marknadsassistenten som duktig på att uttrycka sig och att det är en bonus att vara konstnärligt lagd. Även marknadsföraren beskrivs av arbetsförmedlingen (arbetsförmedlingen b 2012-04-29) som en kontaktperson till byrån men att denne har mer strategiska arbetsuppgifter på det egna företaget och ansvarar exempelvis för planering och utformning av marknadsföringsinsatser. Även marknadsföraren beskrivs ha egenskaper som kreativ, allmänbildad, vara duktig på att uttrycka sig i tal och skrift samt ha en känsla för grafisk form. Jonas, chef för marknadsplatser på Coop berättar för Svensk handel (Svenska Handel 2012-04-29) om sitt arbete och bekräftar delvis de ovan beskrivna rollerna, han beskriver att i sitt arbete som chef för marknadsplatser både beställer marknadsföringsmaterial från olika leverantörer och producerar eget material. Han beskriver sitt arbete som fartfyllt och omväxlande, han vet sällan hur hans dag kommer att se ut i förväg och han måste ofta fatta brådskande beslut. En marknadsavdelning ser därför även den ut som en kreativ miljö där medarbetarna bör ha en känsla för såväl text som bild och hur detta förmedlar budskap. Beskrivningarna av ovan nämnda yrken samt Jonas beskrivning av sitt jobb ger en känsla för att även marknadsavdelningar har en kreativ aura och delvis arbetar med kreativ outputs. De som anställs är, om de följer arbetsförmedlingens beskrivning, någorlunda kreativt lagda även om de ofta har ett mer strategiskt tänk än kreativt.

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Relationen

Hur ser då relationen ut mellan en byrå och dess kund? Byrån är en intressent i kundens verksamhet och bör därför vara rädd om relationen och outputen av arbetet. En lyckad marknadskommunikation stärker kunden som därmed blir kapabel att investera i fler kampanjer. (Durkin och Lawlor 2001) Redan Håkansson (1982) och Capon och Scammon (1979) talade om vikten av informella relationer och att mervikten av tiden bör gå åt till att vårda relationen framför att försöka sälja. Alvesson och Köpings (1993) något nyare skildring av relationen tar även den upp vikten av relationen och poängterar att den ofta är personbunden och därför väldigt bräcklig. Till en början är det projektledaren och i vissa fall art director och/eller copywriter medverkande i processen. Byrån vill helst att kunden

representeras av någon högt uppsatt för att beslutsvägen ska bli så kort som möjligt. När de väl kommit igång med reklamarbetet sker kontakten på en lägre hierarkisk nivå med representanter från kundens marknadsavdelning. Reklamen utvecklas i samspelet emellan byrån och kunden, och fungerar inte personkemin kommer inte heller samarbetet att fungera. De personliga relationerna mellan representanterna från byrån och kunden spelar en avgörande roll. Det är i samarbetet mellan dem reklamen skapas. Kundens representant har förtroende för byråns representanter och deras förmåga. De lägger även ner stora investeringar i denna relation. Detta innebär till och med att i vissa fall följer en kund med en person från byrån om denne byter byrå, och tvärt om kan en marknadschef som byter företag ta med sig byrån. Likaså kan kunden byta byrå om personkemin inte fungerar.

Trots att vikten av relationen och samarbetet lyfts fram är det ändå byrån som har det största ansvaret för utvecklingen av reklamen även om kunden inte får förbli helt bortglömd, ”Reklambyråns uppgift är att inom ramen för klara begränsningar utveckla en god lösning. Detta innebär att det handlar om en tämligen disciplinerad form av kreativitet, något som ibland står i motsatsställning till den retorik som omger jobbet” (Alvesson och Köping 1993:85). de Waal Malefyt och Morais (2010) skriver att ”Kreativt ansvariga känner en känsla av ägarskap över både sin kreativa process och dess resultat” (de Waal Malefyt & Morais, 2010:338, vår översättning). Förvisso handlar de Waal Malefyt och Morais artikel huvudsakligen om de interna relationerna på reklambyråer, och citatet ovan sätts framförallt i relation till account managers. Vi ser det dock som att samma resonemang torde vara tillämpligt även på relationen mellan byrån och kunden. Att de kreativt ansvariga på byrån känner ett ägarskap över det de skapar och ogärna vill anpassa sig efter kundens krav, eller för den delen låta kunden ”förvanska” det skapade materialet. Samtidigt anser Moeran (2009) att kunden kräver kreativitet av byrån och att det material de presenterar ska vara kreativt, ”han förväntar sig, rentav kräver, att hans kampanj ska vara ‘kreativ’, för det är kreativitet som gör det möjligt för honom att (re)positionera sin produkt. Kreativitet, således, dominerar rummet av möjligheter på reklamfältet” (Moeran, 2009:975f, vår översättning). Framförallt menar Moeran att det är copywritern och art directorn som måste svara upp på kundens begär efter kreativitet. Dock, påpekar de Waal Malefyt och Morais (2010), brottas byrån (då både de kreativt ansvariga och account managers) i initialskedet av varje kampanj med frågan hur kreativ man kan vara i det specifika fallet för att inte riskera att förlora kunden; balansgången mellan varumärkets kontinuitet och nyskapande reklam.

Hur formbar är varumärkets egenart? Hur innovativt kan ett nytt, kreativt utförande vara innan det avviker för mycket från varumärkets kärna? Kommer klienten anse att en idé presenterad av byrån är så radikal att klienter uppfattar det som att byrån inte förstår varumärkets kärna, och kommer den uppfattningen sätta relationen byrå–klient på spel? Kommer konsumenten acceptera varumärkets nya image? Är kraftigt innovativ reklam, även om den godkänns av klienten, värd risken att försäljningen av produkten blir lidande och att byrån därför sparkas av klienten? (de Waal Malefyt & Morais, 2010:342, vår översättning)

Här ser vi en intressant motsägelse. Å ena sidan ”kräver” kunden kreativitet av reklambyrån, byråns bidrag till relationen är till stor del kreativiteten, “*between an agency and its clients creativity is the magic by which the latter are dazzled*” (Moeran, 2009:967). Men samtidigt måste byrån förhålla sig till kundens varumärke och önskemål, och kan inte vara hur radikala och kreativa som helst. Det väcker frågor kring var makten över de kreativa besluten ligger. Visst kan exempelvis copywritern ta ett beslut om ett ordval eller en stil på en text, men är det ett självständigt beslut eller påverkar kunden (indirekt) beslutet genom att ha makten över uppfattningar och intressen (jfr Christensen et al. 2011)? Kan förhållandet mellan kund och byrå rentav betraktas som en kamp om makten över de kreativa besluten? West (1999) skriver exempelvis att “Under processens gång behåller klienten rätten att slutgiltigt godkänna det kreativa arbetet, och alla förändringar som begärs kan leda till visst agg från byråns sida” (West, 1999:39, vår översättning). Samtidigt menar Ibrahim et al. (2009) att anpassningsförmåga är en del av vad det innebär att vara kreativ, att “the largely intuitive ability of designers to know when and how to adapt their behaviours lies at the core of creativity” (Ibrahim et al. 2009:1). Vilket förvisso ligger i linje med de Waal Malefyt och Morais (2010) påpekande att byrån måste förhålla sig till kundens önskemål och varumärke, men som också pekar på ett synsätt att det är kunden som innehar den kreativa makten och att byråns uppgift är att anpassa sig utifrån detta. Copywritern Kristoffer Triumf säger exempelvis i en intervju i branschtidningen Resumé att ”Man berättar alltid någon annans story och det är i princip bara man själv som verkligen vill att man ska vara kreativ om man ska hårdra det” (Resumé, 2012-04-29). Något som i viss mån ligger i linje med att byrån anpassar sig utifrån vad de uppfattar är kundens önskemål, och att det då är underförstått att kunden inte vill ha hur mycket kreativitet som helst. Intressant är dock vad West (1999) påpekar, att kunder något överraskande är mer benägna att ta kreativa risker än vad reklambyråer är. Detta är något som väcker frågan om reklambyråer lägger band på sin kreativitet i onödan, att de skulle kunna ta ut svängarna mer? Men det går också att relatera till makt över de kreativa besluten och hur (och av vem) dessa fattas.

1.2.2 Beslutsprocessen

Att välja eller att icke välja det är frågan. Valet att godkänna en reklamkampanj eller ej kan vara avgörande för ett företags framtid. Marknadskommunikationen är i många företag en viktig del och ofta anses marknadschefen vara en del av företagsledningen. Beslut gällande marknadskommunikationen kan därför anses vara av strategisk natur. Strategiska beslut är komplicerade att fatta. Ibland räcker den mänskliga kapaciteten inte till och managers är inte alltid bäst lämpade för att fatta dessa beslut. Människor kan, särskilt i komplexa situationer, bli partiska. Akdere (2011) menar att trots att beslut fattade av enskilda individer är betydligt mer tidseffektiva är det lättare att i organisationen implementera beslut där fler har varit delaktiga i beslutsprocessen. Dessutom kan det bli svårt för en individ att fatta beslut baserat på allt för mycket information och med ont om tid vilket kan leda till att misstag begås. Alvesson och Köping (1993) har såsom åsikt att många av samarbetsproblemen mellan byrå och dess kund torde härstamma från det faktum att det är svårt att avgöra vad som är bra reklam. Reklamare har ingen tydlig auktoritet att falla tillbaka på samtidigt som argumentation och analys är svårt att applicera på detta eftersom det inte handlar om något sakligt utan om spekulationer om vad som fungerar eller inte fungerar. Ett sätt för kunderna att avgöra detta skulle kunna vara att se till byråns historik och se ifall de har andra framgångsrika företag som kunder, ifall de har vunnit några priser, exempelvis Guldägget, eller höra vad tidigare kunder har att säga om dem. Även branschorganisationer så som Komm! torde vara till hjälp då de årligen publicerar rapporter kring branschen bland annat innehållandes listor på framgångsrika byråer (Komm! 2012-04-29).

Alvesson och Köping (1993) beskriver att i de fall kunderna själva anser sig vara duktiga på reklam, som i de fall där de lägger sig i arbetet med reklamen på detaljnivå, kan det vara svårare att som byrå påverka kunden. Frågan är dock vem som är mest kompetent att avgöra vad som är en bra reklam, har kunden verkligen mer kompetens på området än byrån? Bör de inte bara lita på byråns kompetens? Detta väcker frågor kring på vilka grunder kunderna fattar dessa beslut och vilken roll föreställningen av det kreativa spelar i detta. Vidare bör relationen undersökas för att identifiera var den verkliga makten ligger och vad detta har för betydelse för relationen och beslutsfattandet.

1.3 Problemformulering

Som framgår ovan har kunden ofta förväntningar, rentav krav, på att reklambyrå ska vara kreativ. Samtidigt måste byrå förhålla sig till kunden och dess varumärke vilket skulle kunna

innebära att de i någon mån lägger band på sin kreativitet och låter de allra mest kreativa idéerna, de som Rehn (2010) skulle beskriva som farliga eller äckliga, ligga kvar i byrålådan (om ordvitsen ursäktas). Detta påverkar rimligtvis relationen mellan kund och byrå, inte minst i termer kring makten över beslut rörande relationens kreativa output. Vidare rör kundens beslut en kreativ aspekt, men vad detta beslut grundas på är oklart. Därför finner vi det intressant att studera hur och på vilka grunder kunden fattar denna typ av beslut och var makten i relationen ligger, men också vilken roll föreställningen om den kreativa marknadsavdelningen spelar. Efter att ha genomfört en litteratursökning kan vi också konstatera att det finns relativt lite skrivet om området varför vi finner det lite extra intressant att studera.

Utifrån vår problemformulering har vi kommit fram till följande forskningsfrågor:

- Vilken roll spelar föreställningen om marknadsföring som något kreativt i relationen mellan byråverksamhet och kund, framförallt gällande beslut fattade i kreativa processer?
- Vari ligger makten över de kreativa besluten, och hur gestaltas den?

1.4 Syfte

Syftet med undersökningen är att nå förståelse för relationen mellan en byrå och en kund genom att analysera föreställningen om marknadsföring och reklam som något kreativt, samt beslutsfattande och makt i den kreativa processen.

1.5 Definitioner och avgränsningar

När vi i denna uppsats använder begreppet byrå syftar detta till ett företag som arbetar på konsultbasis med marknadskommunikation. Vi har valt att använda detta begrepp för såväl reklambyråer som andra företag som arbetar med olika former av marknadskommunikation så som exempelvis PR-, webb- och eventbyråer. Vi gör detta för att underlätta för läsaren genom att inte blanda in för många begrepp samt eftersom detta är ett vedertaget begrepp som används av bland annat Sveriges kommunikationsbyråer, Komm!. När vi i uppsatsen använder begreppet kund syftar detta till ett företag som är i en kundrelation till en byrå.

Med Marknadskommunikation menas all den kommunikation ett företag kommunicerar till sina kunder och intressenter. Exempelvis hemsida, olika former av reklam, PR, och andra dylika åtgärder för att få ut sitt budskap på marknaden.

2. Metod

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Totalitet, eller helhet, skriver Andersson (1982) är ett inom hermeneutiken centralt begrepp. Det syftar till att en del inte kan förstås om den inte sätts i sitt rätta sammanhang, det vill säga allt måste tolkas i dess kontext, ”ju mer allmängiltig, detaljfattig och sammanhangslös kunskapen är, ju mindre användbar är den” (Andersson 1982:42). En mening ryckt ur sitt sammanhang kan lätt misstolkas och en ton tagen ur en symfoni görs ej till rätta. På samma sätt bör ett intervjuobjekt tolkas i helheten framför att endast tolka enskilda citat eller svar på enstaka frågor. Inom hermeneutiken betonas även vikten av att se såväl delarna som helheten för att helt förstå det undersöka området. Hermeneutiker anser att all kunskap är en tolkning som är subjektivt påverkad vilket gör att varje forskare har sina egna förkunskaper och en egen förförståelse som påverkar tolkningen av resultatet. Således går den hermeneutiska forskningsprocessen som Repstad (1993) påpekar ut på just tolkningar. Även Andersson (1982) skriver att hermeneutiker anser att världen är full av meningar, att allt har en betydelse och kan tolkas. Föremål, ansiktsuttryck och andra fysiska fenomen är bärare av mening som av andra kan tolkas. Människan förmedlar på detta sätt hela tiden budskap, medvetet eller omedvetet, som andra människor tolkar in och på så sätt skapar sig en uppfattning om denna person. På detta sätt kan en hermeneutiker skapa sig en förståelse, snarare än en förklaring, för ett fenomen. Denna uppsats kommer att ha ett hermeneutiskt förhållningssätt eftersom vi inte bara vill se samband utan vill ha en djupare förståelse för det undersökta ämnet. Detta uppnås genom att studera både delarna och helheten, och tolkningen har påverkas av vår förförståelse och våra subjektiva iakttagelser under arbetets gång. Vi påstår inte att vi arbetat rent hermeneutiskt, men vi har i vårt arbete blivit influerade av hermeneutikens idéer och det fokus på tolkning och förståelse riktningen innebär. Vi fjärrar oss således från det positivistiska synsättet med fokus på mätning/beskrivning av en objektiv, verklig och absolut sanning. I grund och botten handlar hermeneutiken alltså om synsättet att det inte finns någon absolut objektiv sanning eller verklighet, enbart tolkningar av verkligheten.

Förståelse uppnås som sagt genom ett pendlande mellan delar och helhet, detta pendlande leder till vad som kallas för den hermeneutiska cirkeln eller spiralen (Repstad, 1993; Sjöström, 1994). Denna cirkel innebär enkelt uttryckt att växlandet mellan del och helhet tar

formen av en cirkel där förståelsen av delarna bidrar till förståelsen av helheten och vice versa. Hermeneutikern Hans-Georg Gadamer uttrycker det elegant på följande vis:

Förståelse är i grunden alltid en cirkelrörelse, som väsentligen består av upprepade vändningar från helheten till delarna och omvänt. Därtill kommer, att denna cirkel ständigt vidgas, eftersom helhetens begrepp är relativt och förståelse av det enskilda alltid påverkas av dess inplacering i allt större sammanhang (Gadamer, 1997:128)

Utifrån detta kan vi se att förståelse och fruktbara tolkningar nås utifrån en ständig växelverkan mellan del och helhet och att förståelsen ständigt utvecklas då delarna sätts i relation till större och större helheter.

Som nämndes ovan är tolkning en central del av hermeneutisk forskning. Denna tolkning har en inneboende subjektivitet i så måtto att tolkningen färgas av forskarens egna erfarenheter, habitus och förförståelse. Detta kan göra tolkningsbaserad forskning en aning problematisk, som Repstad (1993) är inne på måste man passa sig från att hänfalla åt antingen ”en naiv tilltro på en entydigt tolkningsbar verklighet ’där ute’” (Repstad, 1993:96) eller ren tolkningsrelativism där man kan göra exakt vilka tolkningar man själv vill. När tolkningsbaserad forskning bedrivs måste forskaren således ständigt förhålla sig till sina tolkningar och hur rimliga dessa är. I linje med detta menar etnologerna Ehn och Löfgren (2001) att denna typ av forskning inte innebär frihet att göra vilka tolkningar som helst. Utan den innebär också ett ansvar mot läsare, kolleger och de människor man studerar att beakta hederlighet i forskningen. Vidare menar Ehn och Löfgren att detta ansvar innebär ett visst mått av självkritik, att ifrågasätta och bestrida den egna analysen för att hitta svagheter och se om den analys man gjort håller, testa analysen. Eftersom tolkande forskning är subjektiv och handlar om just tolkningar snarare än objektiva ”sanningar” går det inte att mäta tolkningars giltighet genom att jämföra dem med ”verkligheten”. Istället menar Ehn och Löfgren (2001) att man genom ifrågasättande och vaksamhet kan jämföra och välja mellan olika möjliga tolkningar:

Hur meningsfulla, rimliga och väl underbyggda är de? Stämmer de överens med det presenterade materialet? Är de teoretiskt genomarbetade och tar hänsyn till tidigare forskning? Eller är de mer av forskarens personliga hugskott? Tolkningarnas värde bör också prövas mot risken för att de är fördomsfulla, stereotypa och tidsbundna. (Ehn & Löfgren, 2001:168f)

Nu är förvisso Ehn och Löfgren etnologer som i huvudsak skriver om kulturanalys, men som vi ser det är det ovan nämnda applicerbart på all forskning som bygger på tolkning snarare än mätningar, vägningar och ”hårda data”. Vi har därför ständigt genom vårt analysarbete varit våra egna strängaste kritiker, vi har ifrågasatt våra tolkningar och bestridit vår analys för att

öka giltigheten i tolkningarna. Vi kan inte hävda att våra tolkningar, vår analys, är sanna men däremot hävdar vi å det bestämdaste att vi genom självkritik och ifrågasättande gjort vårt yttersta för att tolkningarna ska vara giltiga, relevanta och väl underbyggda.

2.2 Studiens ansats

Abduktion, menar Esaiasson et al. (2012), innebär ett förhållningssätt där det som betonas är växelverkan mellan teori och insamlad empiri. En abduktiv forskningsansats innebär således att analysen pendlar mellan olika perspektiv, empirin sätts i relation till teorin men teorin sätts också i relation till empirin. Bryman (2012) skriver att det som utmärker abduktion i förhållande till induktion och deduktion är att "the theoretical account is grounded in the worldview of those one researches" (Bryman, 2012:401). Det vill säga att teorin och empirin samverkar i så måtto att slutsatserna dras utifrån ett samspel mellan teori och empiri. Alvesson och Sköldberg (2008) formulerar det som att "Abduktionen utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska föreställningar och ligger i så måtto närmare deduktionen" (Alvesson & Sköldberg, 2008:56). De menar också att en abduktiv forskningsprocess alternerar mellan teori och empiri och att dessa därigenom omtolkas. Fördelen med abduktion jämfört med induktion och deduktion, menar Alvesson och Sköldberg, är att abduktionen dels vågar ta ett språng bortom vad de kallar för en faktadestillering, och dels att detta språng baseras på empiri. Man "äter sig in i empirin med hjälp av teoretiska föreställningar, allt under det att man också utvecklar teorin" (Alvesson & Sköldberg, 2008:61). Vi har valt att arbeta abduktivt då vi upplever att abduktion har passat vår studie i så måtto att det pendlande mellan perspektiv metoden innebär har gett oss frihet att studera vårt fält utan att vara bunden till en viss teori, samtidigt som vi också kunnat ha vissa teoretiska utgångspunkter i vår forskning. Men också då det är en metod som enligt Alvesson och Sköldberg (2008) i högre grad än induktion och deduktion är inriktad mot underliggande mönster och förståelse. Det har gjort en abduktiv ansats attraktiv för oss då vi strävat efter att nå just förståelse.

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Teoriinsamling

Vid studiens början användes sekundärdata, här kallad teori, för att skapa en grundläggande kunskap inom det aktuella området och för att lära känna det teoretiska rummet vi ville verka inom. En teoretisk mättnad nåddes när ingen ny teori eller begrepp kunde hittas i litteraturen.

Vid vår teoriinsamling har vi i huvudsak begagnat oss av sökningar i de databaser som tillhandahålls av universitetsbiblioteket för att finna relevanta vetenskapliga artiklar. Sökningar har främst skett i OneSearch, Google Scholar och EBSCO. Från början användes sökord såsom ”creativity” ”decision-making” och ”advertising agency”. Detta gav vitt skilda sökresultat och de som innefattade alla tre orden hade gamla publiceringsdatum. Ett problem vi ofta stött på i eftersökningarna var att många sökresultat handlade om hur ett beslut var kreativt snarare än att det var ett beslut i en kreativ kontext. Ordet kreativ är ett vitt använt begrepp och gjorde att sökningarna blev för breda. Sökhjälp söktes vid Universitetsbiblioteket vilket ledde till att fler sökord lades till. De nya sökorden var “creative decisions”, “decisions in creative environment”, “decision-making in creative context”, “decision making when buying advertising campaign”, “Decisions AND creative environment”. Dessa ändringar tillsammans ledde till nya intressanta artiklar. Vi hade även som riktlinje vid sökningar på artiklar att dessa inte skulle vara skrivna före år 2000. I de fall vi i en artikel fann intressanta referenser letades dessa upp, detta ledde visserligen till att de ibland hade ett publiceringsdatum före år 2000 men detta förbisågs eftersom artikeln behandlade ett för oss intressant område. Ytterligare en metod för att leta upp intressanta artiklar var genom att besöka hemsidan till relevanta tidskrifter. Exempelvis användes Creativity Research Journal där sökorden var “decision-making advertising”. Även detta var en fruktbar metod som gav oss intressant teori.

Vidare har även delar av teorin hämtats från böcker. Delvis efter sökningar på skolans databas med sökorden ”kreativitet”, ”beslutsprocesser”, ”makt” och ”reklambranschen” men vi har även använt böcker från källor vi sedan tidigare varit bekanta med och som vi därför inte har behövt söka efter för att hitta. Precis som i sökandet efter artiklar har vi då vi funnit en intressant referens i ett material letat upp dessa och använt dem i den mån de varit tillgängliga för oss vid något av Linnéuniversitetets universitetsbibliotek eller via internet.

2.3.2 Autoetnografi

Autoetnografi är en metod som handlar om att ”systematiskt och reflexivt använda sig av egna minnen och erfarenheter från olika situationer, som en utgångspunkt eller som exempel på mer allmänna förhållanden” (Umeå Universitet, 2011). I grund och botten alltså en metod där man använder sina egna erfarenheter som empiriskt underlag i forskningen. Enkelt uttryckt en form av etnografi där underlaget till etnografen kommer från en själv snarare än observationer av andra. Det erbjuder ett sätt att “situate the self within the research process

and its written product” (Burnier, 2006:410). Man gör sig själv, menar Burnier, till forskningsobjekt och utvecklar en reflexiv koppling mellan forskaren (sig själv) och det studerade. Det är just denna koppling vi är ute efter då vi använder oss av en autoetnografiskt influerad metod. Vi har använt metoden i vår undersökning i så måtto att egna erfarenheter från att vara kund (eller uppdragsgivare om man hellre vill det) till en reklambyrå använts som empiriska erfarenheter i analysen. Detta har dels gjorts för att bredda vår empiri, men också som ett sätt att låta de egna erfarenheterna och de infallsvinklar dessa kan ge upphov till bidra till att vässa analysen. Och som sagt för att skapa den reflexiva koppling Burnier nämner genom att låta våra erfarenheter speglas mot den empiri vi fått genom intervjuer, som ett sätt att ”keep the self in research so long as it eventually advances the larger project of theory development” (Burnier, 2006:411). Vi har även använt det för att se om våra erfarenheter speglar det som sagts i intervjuerna, är våra erfarenheter liknande eller skiljer de sig åt, och vad kan det innebära? Autoetnografien berör relationerna kopplande till Olympen träningscenter (studentidrottsföreningen VUGI:s anläggning på campus i Växjö) då en av uppsatsens författare, Jenny Axelsson, är marknadsansvarig där sedan tre år tillbaka och har medverkat i alla de i denna uppsats nämnda relationerna. Såväl arbetet med logotypen som med den första hemsidan gjordes innan Olympen öppnat, på den tiden drevs verksamheten enbart under namnet VUGI. När det i texten refereras till VUGI är det alltså den ägandeförening som driver Olympen vilken har funnits på campus under många årtionden.

Denna typ av metod är på intet sätt helt oproblematiserad, precis som i Ehn och Löfgrens (2001) påpekar gällande tolkande forskning krävs här ett mått av såväl självkritik, hederlighet och vaksamhet. Viktigt är, vilket Burnier (2006) är inne på i citatet ovan, att autoetnografien bidrar till en större bild. Krizek (2003) är lite inne på samma linje och lyfter fram risken för att hänfålla åt narcissism, samt påpekar att autoetnografien alltid bör kopplas till ett större sammanhang än det rent personliga. Det gör vi genom att inte använda autoetnografi som enda källa utan istället relaterar detta till såväl teori som övrigt empiriskt material. Att vi är två som arbetat med uppsatsen har också möjliggjort att den av oss som autoetnografien inte handlar om har haft möjlighet att gå igenom och analysera berättelsen. Samt ifrågasätta de tolkningar autoetnografien gjort, och trigga igång en diskussion för att hitta de bästa tolkningarna av materialet.

2.3.3 Intervjuer

Det viktigaste i en intervju, skriver Fägerborg (2011), är inte att ställa sina frågor utan att få den intervjuade att berätta. Något som ligger i linje med hennes påstående att ”genom intervjun kan man nå de inre världarna, det universum som varje människa rymmer” (Fägerborg, 2011:96). Om man inte får den intervjuade att berätta utan ser det som att poängen med intervjun är att ställa sina på förhand formulerade frågor får man sannolikt inte tillgång till dessa inre världar. Något som också stöds av Widerbergs (2002) påstående att det är genom samtalet man når människors muntliga uppgifter, berättelser och förståelse.

Fägerborg (2011) beskriver intervjun som ett känsligt samspel mellan intervjuaren och den som blir intervjuad. Intervjuaren och den intervjuade måste förhålla sig till varandra och här kan sådant som bakgrund, kön, ålder och dylikt spela in. Exempelvis menar Fägerborg att intervjuer ibland kan utvecklas till förtroliga samtal och ge ett rikt material, men det kan också bli misslyckanden som inte ger särskilt mycket alls. Fägerborg lyfter dock fram att i de fall intervjun utvecklas till ett förtroligt samtal krävs att ansvar av forskaren att på lämpligt sätt förhålla sig till det som anförtros. Kanske måste man ibland rentav påminna om den osynliga publik en intervju bär med sig påpekar Fägerborg.

Som vi var inne på ovan är samtalet en central del av den kvalitativa intervjun. Därför är det också viktigt att komma ihåg att en intervju är en social situation och att det som utspelas i situationen påverkar resultatet av intervjun (Fägerborg, 2011). Likaså påpekar Larsson (2000) att intervjun är en konstruerad situation och att man som forskare därför måste vara aktsam för att intervjun inte utvecklas till en egen pseudovärld. Det vill säga att ”samtalet och samvaron påverkar vad som sägs och ger upphov till yttringar som den intervjuade eljest inte skulle uttrycka” (Larsson, 2000:61). Samtidigt menar Fägerborg (2011) att det i någon mening är oundvikligt då hon skriver att ”I samspelet mellan parterna föds orden; att man säger vissa saker och inte andra har delvis att göra med hur situationen upplevs och hur kommunikationen fungerar” (Fägerborg, 2011:95). Vi ser detta som att situationen visserligen påverkar det som sägs men att man bör vara aktsam på fenomenet och i möjligaste mån undvika att, som Larsson skulle uttryckt det, förföra den intervjuade till att säga något denne inte menar eller annars inte skulle sagt.

Varför har vi då valt att använda just intervjuer och inte någon annan form av datainsamling som främsta insamlingsmetod? Från början var faktiskt tanken att använda observation som huvudsaklig metod men av skäl utanför vår kontroll (se 2.3.4 Studiens genomförande) fick vi

överge de planera. Vi valde då att istället genomföra en intervjustudie, men varför blev då intervjuer det alternativ vi valde? I grund och botten handlar det om den kunskap man får från intervjuer. Som tidigare nämnts menar Fägerborg (2011) att intervjuer ger tillgång till de inre världarna. Man kan nå människors ”tankar och funderingar, deras drömmar, idéer, värderingar, normer, förhållningssätt, farhågor och förhoppningar (Fägerborg, 2011:96). Larsson (2000) å sin sida pekar, i en referens till Layder (1993), på ett liknande sätt på att man genom intervjuer kan komma bakom den observerbara scenen. Det vill säga att nå det som inte går att nå genom att bara observera och betrakta, exempelvis tankar, känslor och motiv för handlande. Fägerborg (2011) lyfter dock fram vikten av att förhålla sig kritiskt även till det material en intervju ger. Dels då det finns en föreställning, en mall för att använda Fägerborgs terminologi, kring hur en intervju går till och vad man förväntas berätta respektive inte berätta. Men hon lyfter också fram att de man intervjuar kan ha skäl till att lyfta fram eller utesluta vissa saker, omstöpa det de berättar eller liknande. Den intervjuade kan vilja visa upp en viss bild av sig själv eller sina åsikter. Ytterligare ett skäl Fägerborg (2011) lyfter fram till att inte behandla intervjuer okritiskt är att människors intressen, värderingar och perspektiv påverkar vad som upplevs som viktigt men också vad man kommer ihåg. För att på ett enkelt vis sammanfatta skulle man alltså kunna säga att det man får ut av en intervju är ett individbaserat kvalitativt material tillkommet i specifik interaktionsform.

De intervjuade och hur de valts

Vi tänkte här kort gå igenom vilka vi intervjuat, samt några korta ord kring hur urvalet av dessa gått till. Intervjuerna berör fyra olika relationer som uppstått i samband med framtagningen av olika marknadskommunikativa åtgärder. Den första berör Kreation och Folktandvården i arbetet med kampanjen Fräscha kyssar. Övriga relationer utgår från Olympen träningscenter och berör; Smelink och framtagningen av två olika hemsidor vid två olika tillfällen; Vass Form och framtagningen av Olympens logotyp; samt relationen med en frilansande grafiker, Quach, och arbetet med Olympens grafiska profil. Vi har även genomfört en intervju med en kreatör som inte är kopplad till någon specifik byrå eller relation utan har gett övergripande svar kring hur hon uppfattar dessa frågor. Värt att notera är att vissa intervjuer skett via telefon samt att någon av de tillfrågade valt att svara via mail (vi återkommer till detta under rubriken ”Hur intervjuerna gått till”)

Marie Aldingsson, verksamhetsansvarig på Olympen träningscenter

Sanna Bengtsson, medlem i Olympens marknadsföringsutskott

Jenny Quach, frilansande grafisk formgivare som utför grafiskt arbete för Olympens räkning

Charlotte Ryberg, frilansande designer, har arbetat på ett antal byråer

Sofia Widmark-Nordh, Informationsansvarig på Folk tandvården i Kalmar.

Fredrik Wiebert, Copywriter och projektledare på reklambyrån Kreation i Kalmar.

Urvalet av dessa intervjupersoner har gjorts på grundval av en bedömning att de kan bidra med relevant kunskap och intressanta perspektiv till uppsatsen. Wiebert och Widmark-Nordh har valts på grundval av sina professioner och roller. De arbetar båda med en av de kampanjer vi valt att studera varför vi fann dem därför ytterst lämpade att intervjua. Quach har intervjuats för att få byråperspektivet ur relationerna med Olympen och för att få ytterligare en infallsvinkel på denna relation. Aldingsson och Bengtsson har intervjuats i syfte att komplettera autoetnografen av två anledningar, först för att få en mer nyanserad bild kring Olympen genom att tillföra deras syn på relationerna och dels för att öka tillförlitligheten genom alternativa perspektiv för att underbygga tolkningarna. Rybergs intervju kompletterar byråperspektivet genom att bidra med generella tankar kring att arbeta för en byrå i en byrå-kundrelation. Alla dessa intervjuer har genomförts med personer som vi finner representerar det empiriska fält denna uppsats fokuserar på.

Viktigt att notera i detta sammanhang är att Olympen har som studieobjekt bidragit till tre olika relationer med; Quach, Vass Form och Smelink, varav den sistnämnda kan delas in i två delar då det behandlar arbetet kring två olika hemsidor. Den första skapades under 2010 inför öppnandet av Olympen och den andra skedde under 2012 då Olympen ville förnya hemsidan.

Hur intervjuerna gått till

Så, hur har vi då rent faktiskt lagt upp våra intervjuer? Vi har valt att arbeta med vad som med gängse terminologi kallas för semistrukturerade intervjuer. Just detta begrepp kritiserar av Trost (2010) som menar att det är något oklart vad ordet semistrukturerad egentligen innebär. Vi har dock ändå valt att använda begreppet semistrukturerad intervju då vi funnit att det bäst illustrerar hur vi lagt upp våra intervjuer. Det vill säga att vi haft ett antal frågor och frågeställningar, en intervjuguide, som utgångspunkt för intervjuerna men vi har förhållit oss tämligen fritt till denna intervjuguide. Frågorna har, som metoden i sig stipulerar, varit öppna med möjlighet för den intervjuade att brodera ut sina svar. Men en och annan mer slutna fråga har smugit sig in om det krävts för flytet i intervjusituationen, eller om det krävts för att få ett förtydligande kring ett resonemang. Eftersom de vi intervjuat har olika roller och våra skäl till

att intervjua dem har varierat har vi också använt olika intervjuguider i de olika intervjuerna (se bilaga 1). Observera dock att dessa intervjuguider inte är något facit till hur intervjuerna gått till utan enbart de frågor vi utgått ifrån då vi genomfört intervjuerna. I de faktiska intervjusituationerna har ordningen på frågorna sett annorlunda ut och frågor har både tillkommit och fallit bort, detta i syfte att få så bra flyt som möjligt i intervjun och samtidigt låta de intervjuade till viss del styra det hela. Vi har helt enkelt förhållit oss öppna till situationen och de möjligheter intervjuerna gett. Möjligtvis är detta vad Trost (2010) hellre skulle kalla för strukturerade intervjuer med öppna frågor. Men å andra sidan har vi som sagt förhållit oss relativt fritt till intervjuguiden varför vi inte finner det helt korrekt att kalla de intervjuer vi gjort för helt strukturerade, samtidigt som de inte heller varit helt ostrukturerade.

Varje intervju har naturligtvis haft sin speciella karaktär och situation, men i vissa bitar har ett liknande mönster följts. Efter att ha hälsat på den vi intervjuat har lite allmänt småprat följt innan vi formellt börjat intervjun med att fråga om det är okej att vi spelar in det som sägs. Vi har då slagit på vår inspelningsutrustning och börjat med en ganska allmän fråga där vi bett de intervjuade berätta lite vem hen är, sin roll, lite om organisationen och så vidare. Intervjuerna har sedan flutit på och har mer eller mindre fått leva sina egna liv. Vår ambition har varit att låta den intervjuade prata på utan att avbryta eller styra de svar som ges i någon riktning. Viss styrning av intervjuerna har dock förekommit i den mening att om den intervjuade gått ifrån ämnet väldigt mycket så har vi försökt styra tillbaka in på ämnet, och likaså har vi någon gång behövt avbryta för att be den intervjuade förklara ett begrepp eller ett resonemang närmare. Svaren och deras karaktär har varierat beroende på fråga men överlag har vi funnit att de vi intervjuat gett fylliga och välformulerade svar. Värt att notera är dock att intervjuerna med Widmark-Nordh och exempelvis Wiebert och Ryberg antog två ganska skiljda karaktärer. Widmark-Nordh började berätta kring de teman vi angivit att intervjun skulle handla om i stort sett utan att vi hunnit ställa någon fråga, och täckte då in en stor del av våra förbereda frågor. Intervjuerna med Wiebert och Ryberg å sin sida antog i större utsträckning karaktären av en traditionell fråga-svar-intervju. Intervjun med Wiebert inleddes också med allmänt hållna frågor där vi medvetet inte talade om vilken kampanj (alltså vilken av deras kunder) vi valt som studieobjekt. Detta eftersom vi först ville ha lite mer generella svar kring hur han såg på de teman vi tog upp under intervjun. Först en bit in på intervjun berättade vi att vi valt att studera kampanjen med Folktandvården och började ställa frågor om den specifika relationen. Av samma skäl, att inte svaren skulle påverkas eller färgas, valde vi att inte berätta för Widmark-Nordh på folktandvården att vi senare samma dag skulle träffa Kreation.

Det som avviker något från det ovan beskrivna mönstret är de intervjuer som genomförts över telefon. Överlag följde de intervjuerna förvisso ett liknande mönster med lite inledande artigheter och dylikt innan vi undrade om vi kunde spela in samtalet och därmed på allvar startade intervjun. Samtidigt påverkas naturligtvis intervjun och dess process av att ske över en telefonlinje snarare än ansikte mot ansikte, man missar minspel, gester och dylikt som bidrar till den samlade informationen man får av intervjun. Att vi ändå valde att genomföra telefonintervjuer hade rent praktiska skäl, exempelvis som att den vi intervjuat befunnit sig långt bort rent geografiskt och att tid och/eller möjlighet att träffas. Dessa för- och nackdelar med telefonintervjuer påpekas också av Kvale och Brinkmann (2009). Framförallt lyfter de fram möjligheten att överbrygga geografiska avstånd som en fördel med telefonintervjun, medan förlusten av den kroppsliga närvaron lyfts fram som en nackdel. Telefonintervjuerna blev även något kortare än de intervjuer som skedde ansikte mot ansikte. Vid de intervjuer då vi träffade den intervjuade har vi i möjligaste mån försökt se till att vi båda varit närvarande vid intervjuerna, vi tror att det är en fördel när materialet ska tolkas att båda kan relatera till situationen. Detta har dock inte varit möjligt vid alla intervjuer utan några av dem har genomförts av antingen den ena eller den andra av oss.

Några av respondenterna som kontaktats var tveksamma över sitt deltagande varpå vi erbjöd dem att få frågorna i förväg för att kunna förbereda sig. Vi har sedan sagt att de gärna får kontakta oss igen för en telefonintervju, några har då valt att inte svara alls medan en har skickat oss svaren i mailform istället. På ett sätt var detta tråkigt eftersom vi inte fick möjligheten att på ett naturligt sätt ställa följdfrågor och genom den dynamik ett samtal har få fram fler svar. Det som dock var överraskande positivt var att svaren var mycket utförliga och väl beskrivna vilket gav sken av att respondenten ändå hade gett det tid och tänkt igenom sina svar. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) är fördelen med intervjusvar över e-post, eller datorstödda intervjuer som de kallar det, att de är självutskrivande. Det vill säga att de är nedskrivna redan när man får svaren och behöver således inte transkriberas eller dylikt. Dock, framhåller Kvale och Brinkmann, innebär intervjuformen att både intervjuaren och intervjupersonen bör vara skickliga på att skriva för att såväl frågor som svar ska kunna formuleras på ett tillfredställande sätt. Kvale och Brinkmann (2009) lyfter som en nackdel också fram att ”den medierade interaktionen skapar en eventuellt ofruktbar distans utan vägledning från kroppar och talspråk” (Kvale & Brinkmann, 2009:165). Det vill säga att man missar exempelvis kroppsspråk, betoningar och den information detta skulle kunna ge, vilket

ihop med den förlorade dynamiken vi nämnde ovan också är det vi upplevt vara nackdelen med intervjuformen.

I de fall intervjuer har skett med de byråer som Olympen arbetar med valde vi att inte avslöja att en av uppsatsens författare var ”Jenny från Olympen” av den anledningen att vi ville ha neutrala svar som inte var påverkade av att de visste att de pratade om någon med densamma. Huruvida detta är forskningsetiskt korrekt eller icke låter vi vara osagt men vi valde att göra på detta sätt då vi fann risken att få färgade svar allt för hög då vi upplevde att man som respondent inte vill säga sanningen, om den skulle vara obekvämt, rätt till den det handlar om. Vi gjorde med andra ord detta för att nå så stor tillförlitlighet som möjligt genom neutrala svar. Vi funderade även på huruvida detta kan komma att påverka relationen mellan Olympen och dess byråer men bedömde att ifall de skulle hysa något agg torde det vara emot Jenny snarare än mot Olympen och eftersom att Jenny kommer att sluta på Olympen efter sommaren valde vi att ta den risken och låta Jenny stå till svars för detta. Vi bedömde även att risken för att de skulle bli arga var relativt liten.

Dokumentation av intervjuer

Som sagt har intervjuerna spelats in. Detta eftersom en inspelning är informationsrikare än en nedtecknad intervju, men också för att det som Fägerborg (2011) nämner har högre värde som källa då en inspelad intervju kan lyssnas på flera gånger av olika personer. Dock har vi under intervjuens gång även gjort anteckningar, främst som stöd för att minnas exempelvis följdfrågor eller tankar som slagit oss under intervjuens gång men också som ett stöd vid analysen för att se vad som värderades som intressant eller anmärkningsvärt vid intervjutillfället.

Vi har, främst av tidsskäl, valt att inte transkribera intervjuerna ordagrant. Fägerborg (2011) anger att sex timmars transkriberingstid på en timme intervju inte är att ta till i underkant, medan Bryman och Bell (2005) menar att man får räkna med fem till sex timmars transkribering per intervjutimme. Det är tid vi bedömt vi har haft större nytta av att lägga på exempelvis analysarbete och diskussion än att transkribera intervjuerna. Nyttan med transkriberingen har helt enkelt inte bedömts motsvara den investering i tid som krävts för att genomföra en transkribering. Vid genomlysningen av inspelningarna har vi istället gjort en anteckning om intressanta resonemang och citat, samt var på inspelningen dessa finns ifall vi skulle vilja/behöva lyssna på dem igen.

Mailintervjuerna har av förklarliga skäl inte spelats in eller renskrivits då svaren på dessa varit i skriftlig form redan då vi fått dem.

2.3.4 Studiens genomförande

Vi kontaktade ett antal byråer i sydöstra Sverige och frågade om vi kunde få komma dit och göra observationer. Denna geografiska begränsning har rent praktiska skäl, då vi är baserade i Kalmar respektive Växjö var det helt enkelt lättare och mer tidseffektivt att besöka en byrå i regionen än i exempelvis någon av rikets större städer. Alla kontaktade byråer tackade nej till vår förfrågan att komma dit för att genomföra observationer. Att det var lite känsligt att låta oss vara med på kundmöten var en vanlig förklaring, någon använde rentav begreppet affärshemligheter kring det vi ville undersöka. Vi fick då gå tillbaka ett steg och diskutera hur vi skulle gå vidare. Några olika alternativ kom upp på bordet. Ett tag övervägde vi till och med att genomföra en intrikat version av deltagande observation där vi skulle låtas vara kunder och i den rollen ta kontakt med en byrå och boka in ett möte, något som närmast kan liknas vid den journalistiska metoden wallraffande. Denna tanke övergavs dock tämligen snabbt då vi insåg de forskningsetiska tveksamheterna med ett sådant tillvägagångssätt. Eftersom vissa hade använt ord som affärshemligheter började vi exempelvis fundera på om en sådan metod kanske rentav gränsade till spionage. Till sist bestämde vi oss dock för att skrota observerandet helt och istället förlita oss till i huvudsak intervjuer som primärkällor. Ett antal intervjuer bokades in och intervjufrågor formulerades. För en närmare redogörelse för detta, se 2.3.3 intervjuer. Utöver intervjuer har vi också använt våra egna erfarenheter i form av autoetnografi, samt den dokumentära tv-serien *The Pitch* som källor till empiri. *The Pitch* är en dokumentär TV-serie från USA där tittarna får följa två reklambyråer i deras arbete att ta fram en kampanj till ett företag. Varje avsnitt avslutas med en pitch där byråernas förslag ställs emot varandra och kunden på så sätt väljer inte bara vilken kampanj de vill köra utan även vilken byrå de ska inleda en relation med. Det är dock viktigt att ställa sig kritisk till detta material då det, trots att det är en serie av dokumentär art, fortfarande är just en TV-serie och kan därför antas vara, om inte regisserat efter manuskript, i alla fall kreativt klippt för att öka dramatiken för att få tittarna att följa serien. Vi valde ändå att använda oss av denna serie då den ger en unik inblick in i byråerna och ger en chans att studera hur arbetet kan te sig i den kreativa processen samt en möjlighet att urskilja hur maktförhållanden gestaltas inuti byrån. Vi kunde även använda oss av deras beskrivningar av branschen i de intervjuer som genomfördes i serien. Till sist är det även viktigt att inte förglömma att *The Pitch* är en

sekundärkälla och materialet är inte insamlat för vår uppsats, detta gör att vi inte haft möjlighet att ställa de frågor som vi velat ha svar på utan har fått utgå ifrån det redan insamlade, och av någon annan utvalda, materialet. Detta gör att vi inte kunnat utnyttja det maximalt utan helt enkelt fått använda oss av de delar vi funnit intressanta.

Det insamlade empiriska materialet gick igenom, diskuterades och gick igenom igen för att se vilka mönster och dylikt vi kunde se och hur (och i så fall på vilket sätt) det gick att relatera till relevant teori (observera här att vi arbetat abduktivt och då både haft viss teori att utgå ifrån men också låtit teorier tillkomma då vi funnit något intressant i empirin). Utifrån detta formades en relevant analys och diskussion vilka legat till grund för våra slutsatser.

3. Teori

3.1 Kreativitet

I en artikel skriver Sternberg (2006) om nödvändiga egenskaper en människa bör besitta för att kunna arbeta kreativt. Han poängterar att den viktigaste egenskapen är att kunna *besluta* sig för att generera nya idéer för att sedan analysera dem och sälja in dem till andra. Att besitta den kreativa förmågan räcker nämligen inte, man måste välja att använda den. Till exempel är förmågan att byta från konventionellt (vanligt) till okonventionellt (ovanligt) tänkande är viktigt för kreativiteten. En bra start är själva tanken att bestämma sig för att börja tänka okonventionellt och lämna de invanda tankemönstren för att tänka i nya, obekväma banor. På reklambyråer finns en grupp medarbetare som kan refereras till som kreatörer, Arens et al (2009) beskriver deras olika roller; copywritern är den som skriver det verbala budskapet, det vill säga reklamens text. Copywritern arbetar oftast i ett team tillsammans med en art director, som står för det ickeverbala budskapet, själva desingen av reklamen. Den som ansvarar för budskapets helhet är en creative director.

Att vara en normbrytare är farligt, att säga något dumt på ett möte är inget i jämförelse med att vara normbrytande och föreslå någon radikal förändring som till och med kan ändra företagets identitet. Företagsprofessorn Alf Rehn (2010) tar i sin bok upp exemplet med hudvårdsprodukter för män, det tog många år innan något företag vågade bryta mot normen att män inte bryr sig om sitt utseende. När ett företag tillslut vågade sig på detta blev det en försäljningssuccé och idag är har flera andra märken följt i dess fotspår. ”ingen vill vara den första fjollan, den som lyfter fram en idé som starkt utmanar normen” (Rehn 2010:81). Det handlar om känslan att bli kritiserad, denna känsla har en avskräckande effekt som hämmar många kreativa själar att uttrycka sina vildaste idéer. För att få fram riktigt kreativa idéer krävs det dock att man släpper på sina hämningar, blir fri som ett barn och våga presentera dessa. Rehn går så långt som att påstå att för att vara riktigt kreativ bör man ”strunta i vad folk behöver eller vad som skulle fungera eller vad folk är beredda att betala för” (Rehn 2010:90). Detta låter kanske som en mindre bra idé, att göra något som ingen är beredd att betala för ger inga affärer och rationella beslut skulle leda till att tacka nej till så kreativa idéer. Beatles fick till en början nej till skivkontrakt, men sen var det någon som vågade satsa, Beatles fick sitt skivkontrakt tillslut och resten är historia. Rationalitet handlar om att fatta beslut baserat på historien och existerande kunskap, medan kreativitet är nytänkande.

Denna paradox kan dock vara till hjälp, genom att ifrågasätta idén kan den utvecklas och bli ännu starkare. En idé som inte möter något motstånd är enligt Rehn inte tillräckligt kreativ, de riktigt kreativa idéerna, de som på allvar utmanar status quo, får folk att skruva på sig i stolarna. Nejsägarna fungerar därför som ett första test samtidigt som de tvingar idégeneratören att utveckla och förbättra sin idé. Dock måste de ge konstruktiv kritik som ifrågasätter istället för att fördömma. Detta kallar Rehn (2010) för produktivt motstånd. Inom det produktiva motståndet finns tre roller som kan utgöras av en eller flera personer i teamet kring idén. För att idén ska utvecklas bör den gå igenom alla tre motstånden eftersom den då prövas och förbättras på olika sätt. Den första rollen är traditionalisten/väktaren, denne reagerar på nya idéer med osäkerhet och irritation och fungerar som ett test på om idén är intressant eller ej. Djävulens advokat ser genom skepsis och prövning till att den nya idén inte okritiskt bara accepteras. Rollen innefattar en förmåga att ifrågasätta en idé från ett antal olika perspektiv och samtidigt ge den kreativa aktören utrymme att utveckla sina tankar så att de motstår attackerna. Detta är en svår roll så de som kan agera i denna roll är viktiga för ledaren att hålla kvar. Den sista rollen är medtävlaren som ger motstånd vilket sporrar den ursprungliga idén. Dennes roll är viktig eftersom den visar på ett engagemang i organisationen. Det är ledarens uppgift att se till att dessa roller finns i ett team, ledaren kan även själv gå in i en eller flera roller om det skulle behövas, dock uppstår dessa ofta automatiskt i kreativa grupper som en naturlig reaktion av deltagarna. Tävlingsinstinkten sätter fart och påverkar dem att sporra varandra.

På ett liknande sätt menar Ibrahim et al. (2009) att det i en kreativ process finns tre olika roller vilka har betydelse för olika faser av processen. De tre rollerna är drömmare, realist och kritiker. Realisten motsvarar här traditionalisten/väktaren, medan kritikern motsvarar djävulens advokat. Drömmarrollen å sin sida motsvarar ingen av de tidigare nämnda rollerna utan handlar om rollen att ta fram idéer och skapa ett spelrum (scope). Dessa roller är kopplade till vad Ibrahim et al. (2009) kallar för realm of certainty respektive realm of uncertainty. Dessa båda begrepp kan i korthet sägas vara ett sätt att gruppera olika aktiviteter utifrån om de bygger på förutsägbarhet/säkerhet eller oförutsägbarhet/osäkerhet. Sådant som anses kreativt ligger då närmare realm of uncertainty medan mer instrumentella aktiviteter hamnar närmre realm of certainty. Likaså ligger olika delar av processen inom de olika områdena. Att skapa spelrum (scope) och generera idéer ligger inom realm of uncertainty, medan framtagande av prototyp och produkt tillhör realm of certainty.

Kreativitet och innovation är två saker som ofta förknippas med varandra trots att det finns skillnader dem emellan. Kreativitet kräver frihet och utrymme medan innovation kräver blint accepterande av vissa begränsningar och präglas av realism. En ledare måste se till att organisationen inte bara kommer upp med bra idéer utan måste även se till att dessa förverkligas. En ledares viktigaste förmåga är mod. De står inför många svåra beslut och konfrontationer. De måste både kunna säga nej till dåliga idéer och människor och våga satsa på bra idéer och kanske övertala ledningsgruppen att tro på denna. Framtiden skapas av ledare, människor med mod att förvandla drömmar till verklighet. (Rehn 2010)

3.2 Relationen

En väl fungerande relation mellan byrå och kund är essentiellt i arbetet med marknadskommunikationen. Alvesson och Köping (1993) ser att detta skapande ofta sker i samarbetet mellan en byrå och dess kund. Dock anser Durkin och Lawlor (2001) att det är byrån som har ansvaret för det kreativa arbetet och bör vara den som kommer med idéerna, då det åligger byrån att matcha kundens förväntningar och själva ha en önskan att vilja erbjuda lösningar utanför byråns vanliga område, både professionellt och på en personlig nivå. Byrån bör därför vara proaktiv vilket de har förutsättningar för då de är välplacerade för att förutse och anamma nya trender inom marknadsföring. Trots gediget arbete från byråns sida anser kunden ofta efter några år att det är dags att byta byrå på grund av att de tror sig ha mjölkat ur byrån på idéer eller att de bara vill ha förnyelse. En kund byter uppskattningsvis byrå vart tredje till sjunde år (Durkin och Lawlor 2001, Alvesson och Köping 1993). Ibland sker dock bytet tidigare än så och det kan bero på flera saker, Durkin och Lawlor (2001) identifierade saker som var farligt för relationen; kunden hade bristande förtroende för byrån, byrån var upptagen med andra kunder, dålig personell matchning, byråns misslyckande att förstå kundens verksamhet, kunden får en ny ledningsgrupp eller en strategisk eller personlig konflikt mellan byrån och kunden. Den personella relationen spelar en särskilt stor roll, i detta instämmer såväl Alvesson och Köping (1993) som West och Paliwoda (1996). Att relationer mellan personer är så viktiga gör relationen mycket bräcklig, om det skär sig mellan två personer spricker hela relationen och kunden byter byrå. Det är därför viktigt att vårda relationen, detta kan ske genom daglig telefonkontakt där processens fortskridande diskuteras. Alvesson och Köping (1993) ger även förslag på att ett sätt att arbeta med relationen kan även vara att byta projektgrupp och låta nya personer komma med idéer för att på så sätt förnya

relationen utan att tappa kunden vilket dock inte får ske så ofta att de personliga relationerna påverkas och byts innan de behövs bytas.

Durkin och Lawlor (2001) beskriver dock att byråerna gärna framställer sig själva i professionella termer såsom rådgivare och att de vill bygga relationen genom empati och genom att inge förtroende. Alvesson och Köping (1993) stärker detta med att byråer ofta hävdar att de kan bidra med kommunikativ expertis, att de har tillgång till vetenskapligt baserad reklampsykologi, kommunikationslära och/eller utvärderingsmetod med vars hjälp man effektivt kan påverka folk. De kan även hävda att de besitter en särskild, kreativ förmåga och ha intuitiv kunskap om konsumenters medvetande och hur man ska kommunicera med detta. Durkin och Lawlor (2001) lyfter dock fram att det viktigaste i en relation är det upplevda värdet. En viktig del i detta är att minska kundens osäkerhet genom att exempelvis känna empati för kunden och minska dess oro. Om byrån är proaktiv och ligger steget före kunden skapar detta en nära relation som kan bli nästintill ett partnerskap där byrån förutseende erbjuder kunden lösningar. En indikator på byråns kompetens är ett snabbt och kvalitativt agerande, detta kan te sig logiskt eftersom de även pekar på att byråns främsta uppgift är att utveckla och presentera nya kreativa lösningar för kunden. För att kunna göra ett effektivt arbete som matchar väl med kundens önskemål och för att kunna förekomma kunden med nya lösningar bör byrån ha en viss förståelse för kundens policys och strategier. Dock upptäckte Durkin och Lawlor (2001) i sin studie att byråerna hade problem att få ur information ur kunderna. Kunderna höll inne på information om marknadsandelar, försäljning, resultat och varumärkets brister eftersom detta kunde anses känsligt, dock var informationen nödvändig för byrån för att kunna planera kampanjen. För att lösa detta problem krävdes det tillit till byrån. Byrån såg på relationen som ett äktenskap och menade till och med att de i början fick ägna sig åt något som kan liknas vid frieri för att locka kunderna. Även Alvesson och Köping (1993) upplevde att byrån hade problem att få fram väsentlig information från kunderna och att de ofta kom på kunderna med att förvränga sanningen, något som försvårade arbetet. Byrån bör därför vara kritisk till vad kunden säger utan att ifrågasätta kunden till den grad att den tar illa vid sig. I det senare fallet kan kunden välja att avsluta samarbetet och detta är ju icke önskvärt, byrån kan därför ta ett steg tillbaka och låta kunden bestämma.

3.3 Beslutsfattande

En vanlig föreställning är att beslut fattas genom en linjär process; problemidentifikation, informationsinsamling, jämförelser, ranking, och avslutningsvis välja det bäst lämpade alternativet med målet att maximera utfallet och minimera kostnaderna. Det finns dock flera olika sätt att göra detta på, Akdere (2011) listar i sin artikel några av de vanligaste metoderna, varav de för denna uppsats aktuella presenteras i korthet nedan;

Brainstorming går i stort sett ut på att alla i gruppen ska generera så många idéer som möjligt. Det är förbjudet att kritisera någon idé och inga diskussioner får äga rum, fullt fokus skall vara på att generera nya idéer, ingen ska känna sig hämmad. Ju galnare idéerna är desto lättare blir det att nå en överkombar lösning. Idéer kan generera nya idéer eller kombineras ihop till ytterligare en lösning, detta är några av fördelarna med det fria idégenererandet. Syftet med brainstorming kan vara antingen att finna en lösning på ett problem eller enkom fungera som en kreativitetsövning. Det anses bland annat förbättra mötesprocessen, öka produktiviteten och flytta fokus från individerna till processen. Det kan även bidra till att öka grupptillhörigheten vilket kan anses vara dels en del i det kreativa arbetet och dels en del att stärka den kreativa gruppen.

Konsultativt beslutsfattande är när beslutfattaren är en enskild person men denne tar emot råd från andra personer. Tanken bakom denna metod är att alla ska få vara med och påverka men tidseffektiviteten av att låta en person vara ansvarig nyttjas. Det anses vara en demokratisk metod som även motverkar konflikter och uppmuntrar medarbetarna att vara delaktiga. Denna metod är inte bara en av de mest använda metoderna utan även den mest effektiva.

Beslutsfattande genom röstning är som det låter, när ett beslut fattas genom en omröstning bland de inblandade personerna och sker i de fall konsensusbeslut ej är möjlig. Det är effektivt när det är många personer inblandade i beslutet. Det är den mest demokratiska metoden där majoriteten garanterat får som de vill, dock kan det ske som så att om en omröstning är väldigt jämn blir nästan hälften missnöjda vilket kan ge problem vid implementeringen. Stort sett är detta dock en uppskattad metod som dessutom är tidseffektiv.

Konsensusbeslut fattas av de inblandade där alla tillåts att uttrycka sin åsikt. Denna metod innebär att personerna ska ha ett planeringsmöte och sedan undersöka, debattera och förhandla fram ett beslut. Denna metod bör tillåta alla berörda att delta och få visa sina idéer, fakta och data. Detta sker ofta över avdelningsgränserna och involverar därför många personer och är därför en långdragen process som slukar mycket tid från många personer.

Detta kan även ses som en fördel eftersom besluten inte hastas fram utan varje person får tid att tänka igenom sitt val och eventuella följder av detta. Andra fördelar med denna process är exempelvis att det leder till få konflikter och att beslutet är lättare att implementera eftersom alla varit med om beslutet.

Akdere (2011) kommer i sin studie fram till att beslutsprocessen behöver både ett systematiskt tillvägagångssätt och ett kreativt tänkande för att uppnå effektiva beslut av god kvalitet. Dock får inte något ta överhand över det andra eftersom medarbetarna kan föredra olika sätt och därmed bli mer eller mindre effektiv i sitt arbete. De går även in med olika perspektiv och förståelse vilket kan påverka processen i olika riktningar.

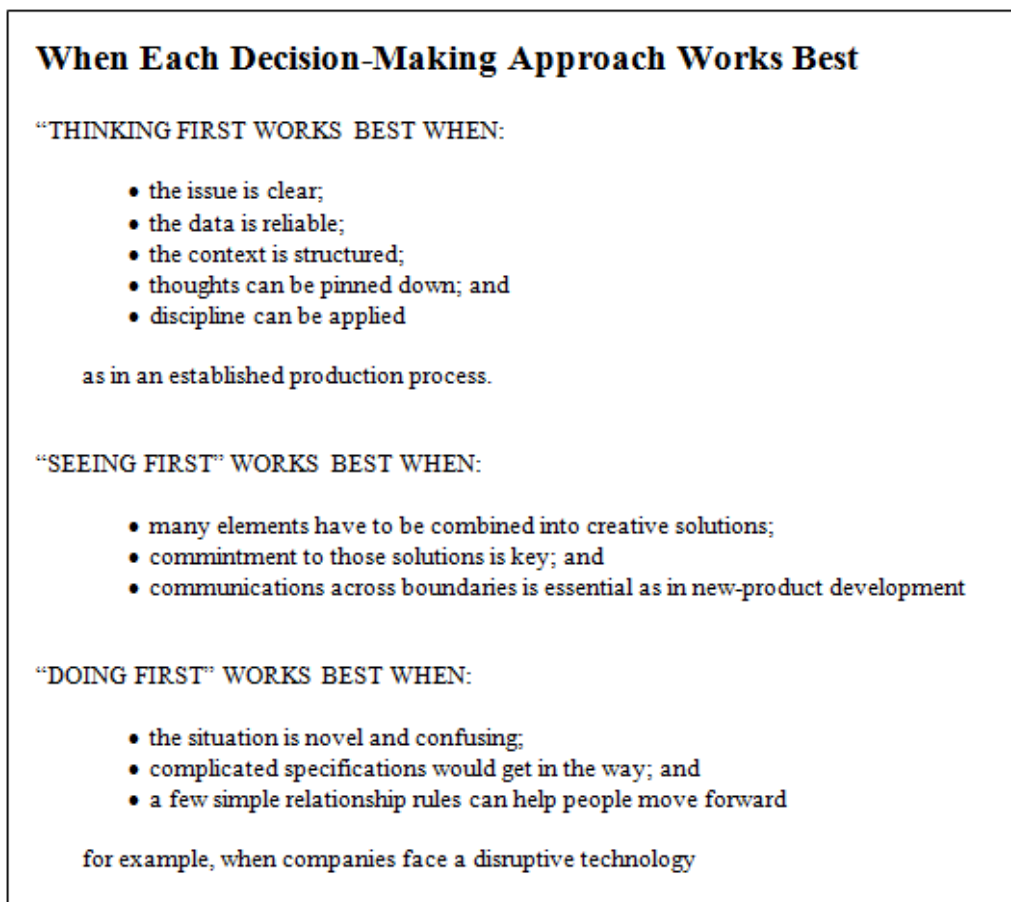
Enligt Mintzberg och Westley (2010) finns tre olika sätt på vilka beslut kan fattas. De kallar dessa för *thinking first*, *seeing first* och *doing first*. I grund och botten kan de tre olika modellerna ses som olika vägar, eller metoder om man så vill, fram till ett beslut. *Thinking first* innebär den traditionella, rationella och hyfsat linjära beslutsprocessen. Den som Mintzberg och Westley (2010) beskriver som *define* → *diagnose* → *design* → *decide*. En process där beslutet föregås av funderande och tänkande. Man tänker först och handlar sen, *thinking first* helt enkelt.

Seeing first relaterar Mintzberg och Westley till insikt. De refererar till ett experiment där en apa försöker nå en banan som är placerad högt upp. När apan får se en låda som står i buren slås den (apan alltså, inte lådan) av insikten att lådan kan användas för att klättra på och fattar sedan beslutet att flytta lådan, klättra upp på den och på så sätt lösa problemet med att nå bananen. I någon mån kan *seeing first* alltså sägas handla om vad som i vardagligt tal ofta kallas för snilleblixtar, den där insikten som plötsligt dyker upp och hjälper oss lösa ett problem (eller fatta ett beslut). Det handlar också om att man verkligen måste kunna se för att träffas av denna plötsliga insikt, man behöver ”tilliten och erfarenheten för att kunna se den plötsliga insikten för vad den är” (Mintzberg & Westley, 2010:76, vår översättning). De lyfter exempelvis fram modellen förberedelse → inkubation → upplysning → bekräftelse (*preparation, incubation, illumination, verification*). Denna går i grund och botten ut på att den plötsliga insikten (upplysning/illumination) föregås av förberedelser och inkubation, vilket är nödvändigt för att den plötsliga insikten ska kunna uppstå. Även Bilton (2007) använder denna modell, då dock som en illustration över den kreativa processen vilket pekar på ett släktskap mellan kreativitet och beslutsfattande enligt *seeing first*-modellen. Skillnaden mellan de två består egentligen i att Mintzberg och Westley (2010) istället för att relatera

insikterna till idéer relaterar dem till beslutsfattande och att dessa insikter i någon mening ligger till grund för beslut som fattas. På så sätt kan Mintzberg och Westley sägas ha ett bredare perspektiv när de använder modellen, de pekar på att den är användbar även om insikter som kanske inte skulle beskrivas som kreativa men som ändå är plötsliga och helt enkelt påverkar ett beslut.

Där *thinking first* och *seeing first* handlar om att tänka respektive insikter först handlar *doing first* om att helt enkelt handla först. Mintzberg och Westley (2010) beskriver det som experimenterande. Man provar något och drar sedan en slutsats utifrån det, ”göra olika saker, se vilka som fungerar, dra slutsatser från det och upprepa sedan de beteenden som var lyckade och kasta resten” (Mintzberg & Westley, 2010:76, vår översättning). De menar att tänkandet visserligen driver görandet, men påpekar att görandet också driver tänkandet. *Doing first* handlar således om en sorts *learning by doing*, där man fattar ett beslut och efteråt tar till sig de lärdomar beslutet för med sig.

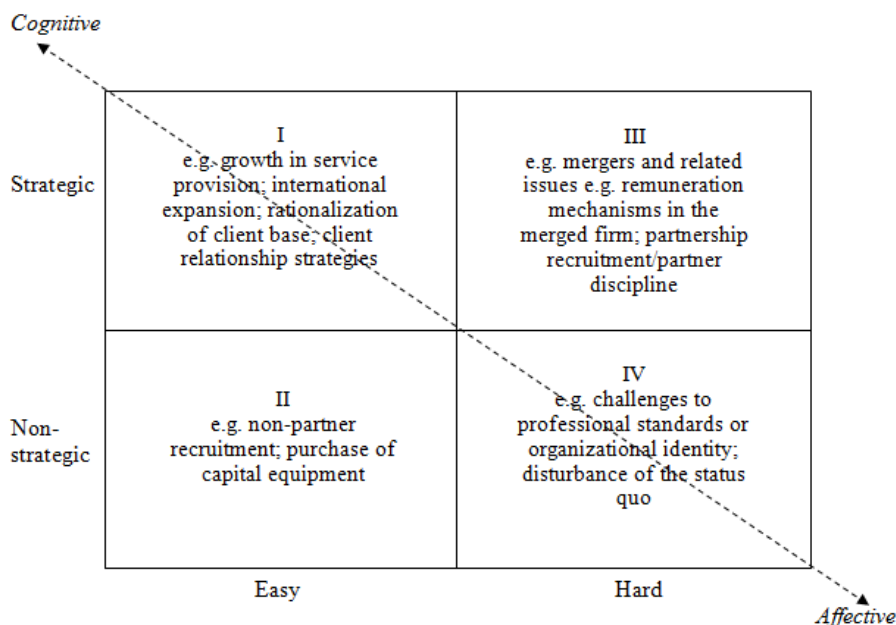
Då de tre olika metoderna för beslutsfattande är olika till sin karaktär är de också lämpade att använda vid olika situationer. Vid vissa beslut är *thinking first* ett passande sätt att komma fram till sitt beslut, medan andra beslut bäst tas genom *doing first* och vid ytterligare andra är *seeing first* mest lämpat. Mintzberg och Westley åskådliggör det genom följande modell:



Figur 3.1 Källa: Mintzberg och Westley, 2010:81

Ser vi till modellen ovan ser vi lite kort sammanfattat alltså att thinking first är rekommenderat i situationer där mycket är känt redan från början och det är ett rationellt beslut som ska fattas. Seeing first å sin sida är rekommenderat när beslutet rör kreativa lösningar eller där man måste ta hänsyn till flera olika element. Och doing first menar Mintzberg och Westley är bäst lämpat i nya situationer där det mesta är okänt och man helt enkelt får prova sig fram. Intressant att notera är att de olika typerna av beslutsfattande i någon mån går att relatera till Ibrahim et al. (2009) och deras realm of certainty respektive realm of uncertainty. Ska man sammanföra dessa modeller tycks det onekligen som att seeing first och, i synnerhet, doing first är applicerbara på situationer som faller inom realm of uncertainty, medan thinking first snarare morsvarar realm of certainty. På ett motsvarande sätt skulle Mintzbergs och Westleys tre metoder för beslutsfattande kunna appliceras på den kreativa process Ibrahim et al. (2009) skriver om. Omvandlat till generella arbetssätt snarare än metoder specifikt för beslutsfattande skulle de kunna representera hur arbetet ser ut i olika steg i processen.

Mintzberg och Westley (2010) lyfter som synes fram tre olika sätt på vilka beslut kan fattas, men vad är det då för beslut som ska fattas? Morris et al. (2010) menar att det finns fyra typer av beslut. De koncentrerar de sig på vad de kallar för professional service firms (dit reklambyråer förvisso hör) men de fyra beslutstyperna torde vara tillämpbara på ett brett spektra av organisationer. De fyra beslutstyperna delas in utifrån om de är strategiska eller icke-strategiska (non-strategic) respektive om de är lätta eller svåra (se figur 3.2).



Figur 3.2 Olika typer av beslut (Morris et al., 2010:291)

I Morris et al. (2010) modell finns också en diagonal axel som visar om besluten (eller kanske framförallt fattandet av dem) är övervägande kognitiva eller känslomässiga. Något som delvis påminner om Mintzberg och Westleys (2010) olika beslutsmetoder, där beslut av den mer kognitiva sorten är lämpliga att fatta enligt *thinking first* medan de mer känslomässiga besluten med gott mod kan fattas enligt *doing first*. Intressant att notera är dock att beslutsfattandet blir allt mer känslomässigt desto svårare ett beslut upplevs. Detta hänger enligt Morris et al. (2010) ihop med att de beslut som upplevs som lätta karaktäriseras av fokus mot ekonomisk rationalitet, vinstmaximering och företagets tillväxt. Medan de beslut som upplevs som svåra istället handlar om människor (Morris et al. använder begreppet *people issues*). Likaså är de strategiska besluten till övervägande del kognitiva, medan de icke-strategiska besluten i högre grad fattas på känslomässig grund. Här kan också vara på sin plats att nämna vad Morris et al. avser när de använder begreppet strategiska beslut. Strategiska beslut är i grund och botten de stora besluten som påverkar hela företaget och dess

riktning. De beslut som kräver jämförelsevis stora resurser vid fattande och genomförande och som potentiellt kan påverka företagens framtid. Det är beslut som kännetecknas av att vara “comparatively novel; have few, if any direct precedents; require significant organizational resources; and have decision-making implications for other parts of an organization” (Morris et al., 2010:288f). Således är då de icke-strategiska besluten de beslut som kanske inte påverkar företagens kurs på lång sikt, som kräver mindre resurser för att fatta och genomföra, och som är lite mer rutin. Ett annat sätt att klassificera strategiska och icke-strategiska beslut skulle helt enkelt kunna vara stora (strategiska) respektive små (icke-strategiska) beslut.

3.4 Makt

En av de saker vi är intresserade av att undersöka är var makten över de kreativa besluten ligger, i förlängningen alltså var makten i relationen mellan byrå och kund ligger och hur denna gestaltas. Men vad innebär då makt? Som Christensen et al. (2011) påpekar är makt ett oprecist och i någon mån mångtydigt begrepp, likväl som ett komplext fenomen. I grund och botten kan dock makt i Christensens et al. (2011) betydelse sägas handla om vem som faktiskt fattar beslut, hur detta beslutsfattande sker men också vilka konsekvenser det hela får. De beskriver också en situation där beslut visserligen måste fattas löpande i en organisation men där olika grupper i organisationen har olika mål, önsknings och intressen. Men också skilda uppfattningar om hur dessa mål nås och intresse tillvaratas. Utifrån detta torde makt kunna tolkas som den funktion som avgör vem/vilka som kan bestämma vilka mål och intressen som ska råda, en form av tolkningsföreträdare. En annan klassisk definition av makt kommer annars från Dahl (1957) som menar att makt är att få någon att göra något som denne annars inte gjort. Christensen et al. (2011) presenterar sex olika maktdimensioner. Vi fokuserar framförallt på tre av dessa, makten över människors uppfattningar och intressen, relationell makt samt indirekt makt varför dessa två presenteras i det följande.

Makt över människors uppfattningar och intressen är en typ av makt som Börjesson och Rehn (2009) kort sammanfattar som ”Det är en sak att kunna arrangera möten på ett sätt som gör att vissa inte får en talan, men en helt annan att arrangera världen på ett sätt som gör att människor själva vill (eller åtminstone tror att de själva vill) göra precis det som du vill att de ska” (Börjesson & Rehn, 2009:54). Christensen et al. (2011) kallar den för maktens tredje dimension (direkt och indirekt makt är de första två dimensionerna), och det handlar i grund och botten om en maktutövning som syftar till att påverka människors upplevda intressen och på så sätt påverka beslutsfattandet i en för maktutövaren önskvärd riktning. Christensen et al

(2011) menar att det är en form av dold maktutövning i så måtto att de som utsätts för maktutövningen inte upplever det som att de utsätts för påverkan. De upplever det som att de intressen de stödjer är deras egna. ”Deras tankar och önskningar kontrolleras av att deras verkliga intressen transformeras i en filtreringsprocess och blir till upplevda intressen som motsvarar motpartens” (Christensen et al., 2011:57). Christensen et al. lyfter även fram Balbus (1971) som menar att den påverkade dels inte behöver vara medveten om påverkan och dels kan ha intressen som hen inte känner till. I grund och botten, menar Christensen et al., handlar utövandet av – och syftet med – makt över människors uppfattningar och intressen om ”att göra tolkningar av en komplicerad verklighet vilket gör det möjligt för mottagaren – genom ettoreflekterat övertagande av denna tolkning – att välja ett visst beteende så att de önskade konsekvenserna nås utan besvärliga konflikter eller maktkamper” (Christensen et al. 2011:68f). Det knixiga torde således vara att få mottagaren att överta den önskade tolkningen, att denne ska uppleva det intresse som maktutövaren önskar. Ett sätt detta kan göras på och som Christensen et al. lyfter fram är auktoritet. Har man auktoritet inom något område finns en möjlighet att andra övertar de ståndpunkter, uppfattningar och intressen man har kring området. Recensenter och kritiker skulle kunna vara ett exempel, genom sin (till viss del institutionella) auktoritet och sitt kulturella kapital kan de påverka den allmänna uppfattningen kring det de recenserar. Ett annat exempel skulle kunna vara en duktig IT-ansvarig på ett företag som genom sin kunskapsbaserade auktoritet (inom IT) kan påverka de övriga medarbetarna på företaget till att det ligger i deras intresse att skaffa ett visst system. Ett annat sätt är att erbjuda en positiv verklighetsuppfattning som tilltalar de verkliga intressena hos den påverkade och samtidigt bidrar till att hantera osäkerhet och konflikt för den påverkade. Reklam är enligt Christensen et al. (2011) något som ofta använder en sådan metod. Men även politiken lyfts fram som ett exempel där detta sätt att anpassa presentationen av sitt budskap för att det ska bli tilltalande och bidra till att påverka människors upplevda intressen används.

Relationell makt innebär att makten ”uppstår och utvecklas /.../ i ett socialt samspel mellan aktörer” (Christensen et al. 2011:85). I grund och botten sker detta genom att aktörerna i ett socialt nätverk av relationer påverkar varandras verklighetsuppfattningar, vilket i sin tur leder till nya sociala relationer, vilket leder till att verklighetsuppfattningen påverkas. För att använda Christensens et al. terminologi är det dessa transformationer av verklighetsuppfattningen som bär med sig makten. ”Det är dessa transformationer som avgör när och om det kan åstadkommas en balans som gör det möjligt att fatta ett beslut om

förändring” (Christensen et al, 2011:91). Christensen et al. lyfter även fram Foucault och hans resonemang kring begreppet diskurs som centralt för förståelsen av relationell makt. Diskurs kan i detta sammanhang förstås som den verklighetsuppfattning som är förhärskande (och som genom förändrade sociala relationer kan transformeras), och således påverkar de inom diskursen rådande konventionerna vem/vilka som har makt och hur denna makt gestaltas. Genom en transformation av diskursen (genom förändrade relationer) påverkas således aktörernas uppfattningar kring dessa konventioner vilket då också påverkar makten och maktfördelningen. Således kan vi se att den balans som nämns i citatet ovan handlar om att förändringarna i diskursen omfördelar makten i det sociala nätverket och denna omfördelning då kan skapa en maktbalans inom gruppen som underlättar att nå en kompromiss och fatta ett beslut.

Indirekt makt definieras av Christensen et al. (2011) som makten över vilka ärenden som överhuvudtaget når beslutsaren. En sorts filter som sällar bort de ärenden som den som sitter på makten inte bedömer vara relevanta. Börjesson och Rehn (2009) illustrerar detta med följande exempel:

Vill du till exempel att man ska hindra folk från att röka under ditt fönster, medan chefen (som är rökare) kontinuerligt ”glömmer” att ta upp frågan på agendan /.../, så utövas makt (Börjesson & Rehn, 2009:53)

Chefen i exemplet blir då det filter som sällar bort ärendet om rökning nedanför fönstret från beslutsaren. Hen utövar då indirekt makt genom att ”glömma” att ta upp frågan på de relevanta mötena.

3.5 Fält och habitus

Vi kommer i vår analys beröra begreppen fält och, i samband med det, habitus, varför vi finner det vara på sin plats att kort redogöra för begreppen. Området är alldeles för omfattande för att en komplett redogörelse för begreppen och deras plats i Bourdieus övriga teoribildning ska vara möjlig här, istället kommer vi gå igenom dem relativt översiktligt och allmänt hållet, med fokus på de delar som varit relevant för vårt arbete.

Fält är ett begrepp som används av den franske sociologen Bourdieu för att beskriva ”ett system av relationer mellan positioner” (Broady 1998:14). Det vill säga ett avgränsat område inom vilka aktörer genom sitt kapital och sina relationer till fältets övriga aktörer intar en viss position. Man skulle kunna se det som ett verktyg för att studera agenternas inbördes relationer på fältet. Uppritat som en modell kan fältet ses som något av en matris med två

olika polariteter. En vertikal polaritet som handlar om anseende och erkännande, samt en horisontell polaritet som får mellan det intellektuella till vänster och det kommersiella till höger. Den horisontella polariteten beskriver Broady som att:

Vid den intellektuella polen står fältets eget kapital högt i kurs. Här hyllas konsten för konstens egen skull. På denna planhalva /.../ tävlar konstnärerna och författarna framför allt om kollegernas och konkurrenternas uppskattning. Vid den motsatta kommersiella polen är det helt andra värden som gäller: pekuniär vinning, publikframgång eller anseende hos tongivande kretsar på annat håll i samhället. (Broady 1998:16)

Knutet till fält är också rummet av möjligheter. Rummet av möjligheter innebär den till ett fält kopplade ”uppsättning tillgängliga orienteringspunkter och handlingsalternativ” (Broady 1998:17). Det vill säga de möjligheter som finns tillgängliga och som deltagarna på fältet måste förhålla sig till. Det utgörs av alla de handlingsalternativ som är möjliga och som man som deltagare på fältet kan navigera bland, och välja mellan.

För att kunna orientera på fältet krävs att man besitter de för fältet nödvändiga kapitalformerna, ”Att vara filosof är att är att behärska så mycket filosofihistoria som krävs för att veta att uppföra sig som filosof inom ett filosofiskt fält” (Bourdieu, 1992:50), men också ett habitus som är anpassat till fältet och de kunskaper man förväntas ha där. Habitus definieras av Bourdieu själv som ”ett system av dispositioner som förvärvats genom implicit eller explicit inläring och som fungerar som ett system av generativa scheman” (Bourdieu, 1992:51). Enklare uttryck skulle det kunna beskrivas som det förhållningssätt, agerande och kunskaper en person tillskansat sig genom erfarenheter av en viss social miljö. Att veta hur man för sig i ett visst socialt eller kulturellt sammanhang eller miljö hör exempelvis till en individs habitus. Men även sådant som smak och liknande preferenser tillhör en individs habitus, det skulle kunna uttryckas som att de val en person gör formas av dennes habitus. Detta påverkar således personens möjlighet att få tillgång till, och/eller bli accepterad på, ett visst fält. Som Carle (2007) lyfter fram krävs ett annat habitus i byskolan på landet än på universitetet i Paris. Dock är det viktigt att komma ihåg att en individs habitus inte är statiskt, det utvecklas och tillförs nya handlingsmönster utifrån individens erfarenheter av de sociala miljöer hen möter. Som Broady (1998) påpekar är också en individs habitus i kombination med individens kapitaltillgång även av vikt för den position denne intar på fältet.

4. Empiri och analys

Detta kapitel börjar med en påminnelse om vilka som har intervjuats i denna uppsats:

Marie Aldingsson, verksamhetsansvarig på Olympen träningscenter

Sanna Bengtsson, medlem i Olympens marknadsföringsutskott

Jenny Quach, frilansande grafisk formgivare som utför grafiskt arbete för Olympens räkning

Charlotte Ryberg, frilansande designer, har arbetat på ett antal byråer

Sofia Widmark-Nordh, Informationsansvarig på Folktandvården i Kalmar.

Fredrik Wiebert, Copywriter och projektledare på reklambyrån Kreation i Kalmar.

4.1 Kreativitet

Alla de deltagande byråerna i *The Pitch* berättar om hur kreativa de är och skryter lite om att de minsann är den kreativaste i byrån i Amerika, om inte i världen till och med. I avsnitt två av *The Pitch* säger en av reklambyråcheferna att för att klara sig i branschen bör man vara engagerad och passionerad, han fortsätter med att passion inte går att lära ut istället måste byråer anställa passionerade personer. Saknar man dessa egenskaper klarar man inte trycket och han har sett många genom åren som slutat på grund av detta. Som Sternberg (2006) skriver måste människan aktivt välja att vara kreativ och att tänka okonventionellt. Bara att själv söka sig till en så kreativt präglad miljö som en reklambyrå måste ses som ett aktivt val för att vara kreativ. I *The Pitch* får tittarna följa arbetet med att ta fram en kampanj och det framgår tydligt att det är många från byråerna som medverkar i detta, i vissa fall är det uppemot 20 personer inblandade och i andra fall är det i par med en kreatör och en copywriter. Arens et al (2009) roller på en reklambyrå, copywriters art directors och creative directors, finns delvis representerade på Kreation genom art directors och projektledare/copywriters men när Wiebert (2012-05-11) talar om kreatörer menar han enbart de som är visuellt kreativa, det vill säga de som kan titulera sig art directors. Det skulle kunna förklaras med att projektledarna, som också fungerar som copywriters, ser sig mer som administratörer och lägger mycket vikt vid sin roll som byråns kontaktperson och att detta skulle överskugga att de även ansvarar för copywritingen. Dock finns en viss motsättning här eftersom när Wiebert talar om kampanjen de har tagit fram till Folktandvården talar han inte så mycket om de visuella lösningarna utan pratar mest om själva konceptet, Kyssveckor, vilket är copywriters kreativa lösning och kan ses som själva kärnan i kampanjen.

Kampanjen är således baserad på copywriters kreativa arbete. Wiebert skulle med andra ord kunna kallas för kreatör även om han själv inte väljer att titulera sig som detta.

Trots att byråer är kreativa organisationer arbetar de inte enbart kreativt, (Alvesson och Köping 1993) Widmark-Nordh (2012-05-11) menar att när hon som kund vänder sig till byrån är det inte enbart för den kreativa outputen utan även för att få hjälp med en del operativa delar, exempelvis själva projektledningen och logistiken för att få allt på plats. Som markandsansvarig på Olympen träningscenter var jag¹ delaktig i processen med att ta fram en ny hemsida. Processen började med att Olympen tog fram ett förslag genom att söka inspiration från olika hemsidor och välja ut de delar som ansågs passa verksamheten. Ett förslag ritades sedan upp på ett A4-papper som skannades in och skickades till byrån för att de skulle göra verklighet av det. Byrån skulle med andra ord bara ta den kreativa lösning Olympen presenterat och göra verklighet av den, Olympen var inte ute efter deras kreativitet. Detta är något som både Alvesson och Köping (1993) och Wiebert har nämnt, att kunden själv har den kreativa idén och vill egentligen bara komma åt byråns tekniska kunskap. Även Ryberg instämmer och säger att det inte är självklart alla byråer jobbar kreativt. Dock menar hon att ibland känner byrån att kundens förslag inte är det bästa för kunden, då gäller det att balansera mellan ödmjukhet och yrkeskunnande och professionalitet men om kunden har bra idéer finns inget självändamål i att själva komma på en ny lösning. Ryberg poängterar dock att det viktigaste är att det sker en dialog och bäst är om kunden medverkar i processen och att de kommer överens längs vägen.

För att bli riktigt kreativ krävs det att man är en normbrytare och struntar i vad som är normalt (Rehn 2010). Det kan till och med handla om att ändra kundens identitet. Det är inte lätt att våga vara en normbrytare, risken att bli kritiserad är avskräckande. Att utmana en kunds identitet kan vara farligt för relationen men om idén lyckas kan det bli en succé. När Folktandvården år 2006 skulle lansera sin nya produkt Frisktandvård fick Kreation uppdraget genom en upphandling där de hade tänkt igenom vad som lockar målgruppen och presenterat en kampanj med payoffen *Fräscha kyssar och bättre hångel*. Wiebert tycker att det var modigt av dem att ta det förslaget och när Kreation återigen fick i uppdrag att göra en kampanj önskade Folktandvården att de skulle utgå ifrån den befintliga devisen *Fräscha kyssar* (som de använt i ett flertal kampanjer sedan 2006) men att den här gången ta det ett steg längre. Widmark-Nordh berättar dock att när Kreation först presenterade sina förslag för

¹ Jenny Axelsson, en av uppsatsens författare som genomför en autoetnografi på Olympen träningscenter.

Folktandvården presenterade de något som kallades hångeveckor. Detta togs dock inte emot med glädje utan ifrågasattes av Folktandvården. Ser man här till Rehn (2010) är detta vad som skulle kunna kallas för äckel, det är tillräckligt kreativt för att man ska gå utanför bekvämlighetszonen och känna ett visst obehag. Kreation hade här blivit en normbrytare, de hade utmanat Folktandvårdens identitet, skulle Folktandvården bli förknippade med hånge? Noterbart här är dock att ordet hånge användes i den första kampanjen, men ansågs lite för vågat för den andra (nu aktuella). Detta förklarar Widmark-Nordh med att målgruppen förändrats och i den nu aktuella kampanjen är det inte längre enbart ungdomar som ingår i målgruppen. Vi² återkommer till detta i 4.2 Relationen.

Det som i det här fallet ändå talar för att byrån idkar viss, omedveten, självcensur är att Wiebert själv medger att man lär sig att inte dra saker för långt. Han berättar att på Kreation brukar de i osäkra fall göra en intern presentation där kollegorna får vara med och tycka till om teamets idéer. På detta sätt kan de fungera som ett första test och göra eventuella ändringar vilket kanske kan underlätta en kommande presentation för kunden. I det här fallet presenterades dock en idé som var ”lite för mycket” för kunden, dock menar Rehn (2010) att ifrågasättandet bara är positivt och hjälper till att utveckla idén. Kreation utmanade status quo och nejsägarna och Folktandvården gav konstruktiv kritik och fick dem att utveckla idén ytterligare vilket i det här fallet resulterade i att kampanjen ändrades till kyssveckor. Wiebert berättar att de genom hela processen har haft en konstruktiv dialog vilket har resulterat i att kampanjen har utvecklats och vuxit och blev i slutändan större än det var tänkt från början. Han ser detta som ett bra betyg. När Olympen år 2010 skulle öppna behövdes en logotyp, denna togs fram i samarbete med Vass Form. Syftet var att skapa en logotyp som, till skillnad från hemsidan och den grafiska profilen, skulle väcka uppmärksamhet. Den skulle även vara lätt att känna igen och passa verksamheten och kärnvärdena. Efter ett inledande personligt möte kom det första förslaget. Vass gick utanför bekvämlighetszonen och kom med något riktigt kreativt som direkt mötte motstånd i från Olympen.

Båda dessa reaktioner som Folktandvården och Olympen visade och de processer som därefter följde ser vi som vad Rehn (2010) kallar ett produktivt motstånd. Widmark-Nordh, som är Folktandvårdens representant kan ses vara både Väktaren och Djävulens advokat, eftersom hon reagerar starkt på byråns förslag och inte okritiskt släpper igenom den utan genom ifrågasättande och konstruktiv kritik låter byrån utveckla sin idé. På detta sätt får de

² Vi refererar även fortsättningsvis till uppsatsens författare.

efterhand anpassa kampanjen och chansen att göra om den istället för att bara bli ratade. Trots att Kreation och Folktandvården sedan tidigare har ett fungerande samarbete gick mycket av tiden och samtalen enligt Wiebert (2012-05-11) ut på att lära känna varandra eftersom Widmark-Nordh är ny i sin position och i denna relation. Mer om detta finner ni nedan. Avslutningsvis kan dock någon medtävlare inte identifieras eftersom det ur Wieberts berättelse framgick att det bara var ett team som arbetade fram kampanjen. I det första avsnittet av The Pitch är det en av byråerna som arbetar med detta, de använder sig av två team som tävlar mot varandra i att vara det teamet som tar fram det förslag som sedan ska presenteras. Det hela slutar med att båda teamen tar fram ett varsitt bra förslag och de som ska åka och träffa kunden väljer att ta med båda teamens förslag och presentera. Vi kan här urskilja medtävlarna ur det produktiva motståndet. Båda teamen vill verkligen vinna och anstränger sig å det yttersta att vara det vinnande teamet. Det som dock inte framgår är ifall cheferna hela tiden hade tänkt ta med båda teamens förslag eller ej men det spelar ingen roll, detta sporrade teamen att prestera vilket vi tror vad huvudpoängen med att använda två team.

Olympen genomgick även de denna process, där personer i projektgruppen agerade i de olika rollerna. Jag minns att det alltid var en person som så fort nya förslag kom uttryckte att det inte dög, traditionalisten, som även ville använda något som påminde om den gamla logotypen (VUGIs). Djävulens advokat representerades av de som ifrågasatte hur hon tänkt och varför den var utformad så som den var. När projektgruppen efter många vändor hittat en logotyp som de var nöjda med var det min uppgift att presentera den för styrelsen, där möttes den av blandade känslor och även en medtävlare som sa att hon skulle kunna göra en logotyp själv. Det hela slutade dock med att när idén sjunkit in tyckte alla om den och idag, två år senare, är det ingen som klagar. De olika rollerna uppstod automatiskt i grupperna och vi kan se, med bakgrund av Rehns (2011) produktiva motstånd, att de hjälpte Vass att utveckla logotypen med hjälp av önskemål om ändringar. När jag idag ser tillbaka på logotypskisserna ser jag att delar av den slutgiltiga logotypen fanns redan på den första skissen och på den andra har till och med rätt färger tillkommit, dock tillsammans med ett av de andra layoutförslagen. Hon hade på sätt och vis hittat rätt från början, Olympen behövde bara lite tid att vänja sig och välja det bästa ur de olika förslagen. Antagligen hade hon inte fått fel information av Olympen utan hon hade varit riktigt kreativ. Frågan är dock om resultatet hade varit lika lätt att implementera på Olympen utan denna utdragna process, kanske behövde Olympen gå igenom alla dessa steg för att vänja sig lika väl som Vass behövde det för att utveckla idén. Ibrahim et al (2009) presenterade utöver realisten och kritikern (vars

motsvarigheter går att se i Rehns produktiva motstånd) en ytterligare roll, drömmaren. Drömmaren är den som tar fram idéer och skapar spelrum. I det här fallet skulle Vass kunna betraktas som drömmaren i och med att hon kom med idén till logotypen.

Rehn (2010) väljer att åtskilja olika sätt att ta fram nya idéer genom att benämna dem olika, kreativitet är när friheten är total medan tillfällena då det finns ramar kallas innovationer. Kreativiteten behöver inte alltid vara ett självändamål, säger Wiebert, han ser det som en större utmaning att arbeta inom vissa begränsningar, inom ramar. Han anser att det är där den verkliga kreativiteten ligger. Ryberg talar även hon om att kundens varumärke som ramar snarare underlättar processen än begränsar den, hon ser den snarare som en plattform och att anpassa sig är en del av att vara kreativ. Vad man än väljer att kalla det menar Wiebert, Ryberg och Rehn samma sak, allt måste inte alltid vara kreativt utan ramar. Quach fick förtroendet för arbetet med Olympens grafiska profil, hon började med att göra några mindre arbeten för Olympen och tack vare att hon var så duktig fick hon förtroendet att göra den grafiska profilen. De första arbetena Quach gjorde för Olympen hade hon i stort sett fria händer, enda kravet var att logotypen skulle finnas med. Detta gav vitt skilda arbeten gång till gång men eftersom hennes stil gillades resulterade det i att en grafisk profil började diskuteras. En tid efter ett inledande möte där själva delarna i den grafiska profilen mestadels diskuterades presenterade Quach sina första utkast, de föll Olympens representanter i smaken och endast några smådetaljer ändrades. De instruktioner Quach fick var att utgå från kärnvärdena och logotypen, hon fick med andra ord ramar att hålla sig inom men i övrigt en frihet att skapa vad hon ville. Vi tror att den positiva responsen beror på att Olympen inte var ute efter något häpnadsväckande då målet i de båda fallen har varit att hitta en snygg och funktionell grafisk profil, det var inte tal om att göra en radikal förändring och förändra ett vinnande koncept utan att tillföra en grafisk profil som passar till den redan existerande verksamheten och logotypen. Det kan även vara så att det föll så väl ut beror på dessa ramar som definierade spelrummet hon fick arbeta inom. Quach (2012-05-21) uttrycker att hon upplevde arbetet mer avancerat och besvärligt utan dessa riktlinjer, att få en grafisk profil, underlättade hennes arbete. Förut valde hon att skicka flera skisser och låta Olympen välja den de gillade mest, idag gör hon ett tryckfärdigt förslag och skickar tillbaka på en gång. Hon berättar även att hon från början kände sig begränsad av riktlinjerna men numera ser fördelarna med dem och säger att hon har skapat sina egna ramar som hon nu har full koll på. Även Ryberg och Wiebert menar att det är lättare att arbeta inom ramarna, de ser det till och med som att hålla sig till dem är den verkliga kreativa utmaningen. Här kan inte kreatören bli

bekväm och ta det första den komma att tänka på utan måste pressa sig själv att komma fram till något som både är nytt och i kundens ögon kreativt samtidigt som de inte får sväva iväg från ramarna de ska förhålla sig till.

Både Widmark-Nordh och Wiebert är inne på att byrån i högre utsträckning än Folkvandvården är kreativ, och att denna kreativitet är ett viktigt bidrag till relationen från byråns sida. ”Kunden vill bli tillförd något de själva inte kan”, säger exempelvis Wiebert. Byrån tillskrivs alltså här, och tillskriver sig själva, vad man Bourdieuskt influerat skulle kunna kalla för ett kreativt kapital. Kreativt kapital kan då förstås som en form av symboliskt kapital vilket påverkar i vilken utsträckning någon eller något uppfattas som kreativt. Man skulle också kunna tänka sig att det kreativa kapitalet är vad som ger status och anseende på reklamfältet, just eftersom kreativitet i så stor utsträckning betonas i processen och som något kunden inte själva har. Wiebert talar ju exempelvis om kreatörer snarare än grafiskt ansvariga. Viktigt att ha i minnet är dock att kreativt kapital och kreativitet inte är liktydiga begrepp. Någon som sitter på ett stort kreativt kapital måste inte med nödvändighet vara kreativ, dock upplevs hen som kreativ. Kreativt kapital går således att knyta till en föreställning om att någon/något är kreativt. Här kan också påpekas att Ryberg säger att ”bra byråer är väldigt kreativa”. Ett uttalande som i likhet med vad Wiebert säger pekar på att kreativitet är en viktig del i det byrån gör för kunden, och de som är duktiga kan således bidra med mycket kreativitet. Men det tyder också på att de byråer som har högt anseende (och anses vara bra) sitter på ett stort kreativt kapital. Att just bilden av att de är väldigt kreativa (det vill säga deras kreativa kapital) bidrar till deras anseende.

4.2 Relation

Alvesson och Köping (1993) förespråkar att kampanjer utvecklas i samarbete mellan byrån och kunden. Kyssveckor utvecklades i ett samarbete mellan Kreation och Folkvandvården men Kreation stod, så som Durkin och Lawlor (2001) anser sig borde, för den kreativa delen även om Folkvandvården har, enligt såväl Widmark-Nordh som Wiebert, varit delaktiga även de. Folkvandvården var även de som hade en idé om att koppla in sociala medier och de har även varit inne och ”petat” i det kreativa. Detta samarbete är ett sätt att utöver arbetet med kampanjen arbeta med och utveckla relationen. Wiebert berättar att trots att han haft hand om Folkvandvårdens konto sedan samarbetet inleddes för åtta år sedan fick de arbeta på relationen eftersom kunden under det senaste året bytt kontaktperson. Detta har lett till en tät kontakt, i perioder till och med daglig kontakt. Såväl Alvesson och Köping (1993) som Durkin och

Lawlor (2001) trycker på vikten av personliga relationer och hur de kan påverka hela relationen mellan byrån och kunden. Kreation och Folkvandvården visar ett tydligt exempel på detta. De har haft en långvarig, välfungerande relation men den har omprövats och omarbetats. Tack vare att de har arbetat på den nya relationen och lärt känna varandra har den personliga relationen, som är så oerhört viktig, förbättrats.

Alvesson och Köping (1993) anser det vara viktigt att byrån samarbetar med kunden som får vara med och påverka i vilken riktning kreativiteten ska ske samtidigt som Durkin och Lawlor (2001) menar att många byråer gärna ser sig själva som rådgivare för att skapa tillit. Relationen mellan Smelink och Olympen har varit väldigt varierande. Den inleddes när VUGI i samband med en organisationsförändring skulle byta hemsida och valde att avsluta samarbetet med den gamla leverantören. Den första kontakten skedde från Olympens sida när ett möte bokades in för att diskutera den nya hemsidan. Smelink representerades av en webdesigner och Olympen representerades av den dåvarande ordföranden och mig, marknadsansvarig. I det första mötet, som ägde rum hos Smelink frågade webdesignern flertalet frågor för att försöka ringa in vad vi ville ha och antagligen för att lära känna oss och det som skulle bli Olympen. Även Olympen frågade en del frågor om trender bland hemsidor och så liknande. Detta visar på att båda sidor försökte lära känna varandra och bygga på relationen. Vidare visar det att Olympen försökte känna på Smelink och dess kapacitet samtidigt som Smelink gavs tillfälle att inge förstroende. Byrån fungerar som en rådgivare dels då Olympen vänder sig till dem med frågor om trender och dels genom att få förtroendet att bygga hemsidan. I och med att detta var en ny relation, både på organisatorisk och på personell nivå, var detta viktigt. Tack vare det kunde Smelink leverera en hemsida som föll Olympen i smaken och båda sidor vågade vända sig till den andra med frågor.

När hemsidan publicerats och Olympen startat sin verksamhet togs kontakten över av Olympens nyanställda verksamhetsansvariga, Aldingsson. Detta föll sig naturligt eftersom det ingår i hennes arbetsuppgifter att uppdatera hemsidan och ett ytterligare steg i kontakten skulle bli en onödig omväg. Även byrån ändrade kontaktperson till en hemsiderådgivare för befintliga kunder. Detta kan enligt Alvesson och Köping (1993) äventyra en relation och om det hade skurit sig i personkemin hade relationen riskerat att avslutas. Aldingsson (2012-05-18) berättar dock att hon hittills bara har haft kontakt med Smelink ett fåtal gånger, och i dessa fall har det främst varit när hon kontaktat dem när något i den dagliga driften har krånglat eller om hon har haft frågor. Kontakten har främst skett via mail annars över telefon.

Relationen är till viss del personell då Aldingsson berättar att hon främst vänder sig till hemsiderådgivaren eftersom det känns tryggt och smidigt att vända sig till sin kontaktperson. I de fall hon ej är tillgänglig har någon annan kunnat hjälpa henne. När Aldingsson behöver ha tag i byrån tänker hon i första hand att hon måste kontakta Smelink, sen tänker hon att hon ska ringa just till kontaktpersonen. Vi kan se att relationen är med andra ord inte helt beroende av personen då Aldingssons första tanke är att hon behöver komma i kontakt med byrån och inte i personen, vidare kan hon tänka sig att prata med andra på byrån för hjälp vilket bidrar till tanken att relationen således kan ses som organisatorisk när hon egentligen är ute efter byråns hjälp, inte kontaktpersonen specifikt. Kontakten från Smelink sker främst via nyhetsbrev, vilket Aldingsson erkänner att hon sällan läser. Utöver detta har hon på ett och ett halvt år blivit uppringd av dem två gånger, dock har det inte varit kontaktpersonen utan en försäljare som frågat om hemsidan fungerar bra och om fler tjänster önskas. Det kan därför ses som att Smelink inte aktivt arbetar med den enligt Alvesson och Köping (1993) så viktiga personella relationen som ska byggas upp av regelbundna samtal utan säljfokus. Vi anser att deras kontakter med Olympen av två anledningar inte bör ses som ett försök till personellt relationsbygge; dels sker de inte av kontaktpersonen och dels är det ett samtal med förhoppning att sälja produkter. Mailen och säljsamtalen kan kanske vara ett försök från byråns sida att vara proaktiv, vilket även det anses av Durkin och Lawlor (2001) som en viktig del i relationen för att minska risken att kunden byter byrå. Detta kan vara tillräckligt enligt Smelink och de verkar nöja sig med att inte arbeta på relationer utan vinner kunder på att vara proaktiva, dock hänger proaktiviteten samman med att byrån ska känna sin kund för att komma med rätt erbjudanden vilket Smelink i detta fall inte gör och kan därför inte anses vara proaktiva i den meningen.

Trots att Smelink och Olympen inte arbetat på relationen har den ändå fungerat och relationen kan anses, även om den inte var utvecklad till sin fulla potential, inte var förstörd utan tilliten till att de borde göra ett bra jobb fanns fortfarande hos Olympen som även kände ett förtroende för deras expertis, och att ett upplevt värde fanns där, precis som Durkin och Lawlor (2001) lyfter fram är så viktigt. Olympen kände en tillit till Smelink och dess förmåga att bygga hemsidor och eftersom idén presenterades av Olympen och vad de ville ha behövde inte byrån komma med en kreativ idé. Då uppstod heller aldrig problemet att byrån byggt något på felaktig information utan all information som har varit nödvändig fick de från början.

Relationen mellan Smelink och Olympen fick åter nya spelare under vintern 2012 då Olympen ville förnya layouten. Aldingsson berättar att hon inte var delaktig i detta utan överlät det till marknadsföringsutskottet. Återigen var jag med i bilden tillsammans med en tjej i marknadsföringsutskottet, Bengtsson. Eftersom hon är intresserad av hemsidor fick hon ansvaret att kontakta Smelink. Bengtsson (2012-05-21) berättar att hon försökte boka in ett personligt möte hos byrån men att de föredrog att ta allt via mail eller telefon, varpå en lång mailkonversation inleddes. När den nya hemsidan började bli klar fick Bengtsson mycket att göra på annat håll vilket gjorde att jag nu aktivt kom in i relationen igen. Det blev återigen en ny relation i relationen då jag inte haft kontakt med den nya kontaktpersonen tidigare. Olympen hade några ändringar som skulle göras och det blev några telefonsamtal fram och tillbaka innan båda sidor var nöjda. Det är svårt, men inte omöjligt, att urskilja en personell relation ur detta virrvarr av inblandade personer. I arbetet med den första hemsidan fanns den dock där i och med webbdesignerns ansträngningar och mötet som av oss som kunder uppfattades att syfta till att lära känna varandra och skapa en förståelse för uppdraget. Aldingsson upplever inte att relationen med kontaktpersonen som personell, eftersom att kontakt sker väldigt sällan, i princip endast från Olympens sida när det är något som måste fixas. Bengtsson upplever den inte heller personell eftersom Olympen i denna omgång aldrig blev inbjudna till kontoret utan har skött all kommunikation via mail och telefon. Detta upplevdes som tråkigt, särskilt i början av den kreativa fasen när idéer skulle bollas och skissen visas. Skissen skannades istället in och mailades över. I detta fall var Smelink kanske enkom ute efter att bygga en hemsida och litade till sin egen förmåga och valde därför att inte lägga tid på relationen.

Vi kan här se en skillnad ses gentemot relationen mellan Folktandvården och Kreation som tydligt är mellan Wiebert och Widmark-Nordh. I de båda intervjuerna talar de om varandra vid namn oftare än om byrån och de båda belyser det faktum att de behövde lära känna varandra i början. En tydlig skillnad i detta är att detta rörde en hel kampanj och inte enbart en hemsida. Investeringen från Folktandvården var troligen mycket större i detta än vad Olympen investerade i en ny hemsida. Ett arbete med en hel kampanj kan även påverka imagen på kunden i större utsträckning och kan därmed vara känsligare för misstag. När Widmark-Nordh dessutom var ny i sin tjänst ville hon att arbetet skulle slå väl ut. Det kan även bero på att Kreation har ett annat arbetssätt än Smelink där relationer är av större vikt och där de är måna om sina befintliga kunder.

Widmark-Nordh lyfter fram att en viktig del i relationen var att byrån använder sig av ett fast pris (med fast pris menas här en fast summa för hela kampanjen snarare än att byrån fakturerar arbetstimmar), detta gjorde att hon kände att hon kunde ringa och fråga saker ofta utan att det kostade extra. Som nämnt ovan skedde ett personellt relationsbygge under arbetet med kampanjen och detta med de ofta förekommande samtalen kan ha varit en avgörande del i detta viktiga arbete. Alvesson och Köping (1993) menar att den dagliga kontakten är en viktig del av en informell relation. Detta är precis vad som skedde under samtalen och även om både Wiebert och Widmark-Nordh under intervjuerna inte kunde kännas vid någon personlig relation är detta precis vad som sker som en del av den överhängande byrå-kundrelationen.

I många fall avbryts ett samarbete på grund av att relationen känns urmjolkad. Snittet för en relation låg enligt Alvesson och Köping (1993) och Durkin och Lawlor (2001) på tre till sju år. Wiebert bekräftar detta och säger sig tro att idag är det ovanligt att en relation varar längre än 10 år, han har dock ett undantag med en kund som han har haft i 20 år. Såväl Durkin och Lawlor 2001 som Wiebert jämför långvariga relationer med äktenskap, i början uppvaktas kunden flitigt och byrån gör allt för att visa upp hur bra och duktiga de är, men risken finns att efter ett tag går allt på slentrian och byrån blir bekväm. Samtidigt finns, som påpekas av Durkin och Lawlor (2001), inte tilliten där från början vilket påverkar informationsflödet negativt. Ryberg håller med då hon menar att relationen med en kund alltid bör inledas med en researchfas där man samlar på sig så mycket information som möjligt från kunden, för att veta vem det är och vad hen vill ha. Det blir ett sätt att dels skapa ett underlag att utgå ifrån i arbetet, men också ett sätt att skapa tillit genom att visa att man bryr sig om kunden och vill veta vem det är. Relationen mellan Kreation och Folktandvården går nu in på sitt åttonde år. En fråga som väcks är om personalbytet hos kunden kommer att påverka relationen att bli ännu längre. Ett sätt för byråer att förlänga relationen är enligt Alvesson och Köping (1993) att hos byrån byta projektgrupp för att skapa förnyelse, här är det istället kunden som ändrat sin kontaktperson. Det väcker frågan om byrån ändå kommer att glida in i slentrian tillslut eller om detta fick fart på dem på nytt. På Kreation arbetar de i med olika personer i teamen i varje projekt för att inte fastna i samma hjulspår, de gör detta tros att de känner att de fungerar bättre med en viss person än med andra. Eftersom personerna bytes torde de kunna ha en långvarig relation då förnyelse sker och nya kontaktpersoner skapar nya idéer och nya lösningar. Dock får man inte förglömma att personkemin är väsentlig (Alvesson och Köping 1993), det är därför lite riskabelt att byta personer för ofta och särskilt i de fall relationen

fungerar, med andra ord får de passa sig för att byta bara för bytandets skull. En del relationer fungerar i flera, flera år och till och det händer till och med att kunder byter byrå och följer med personer när de byter jobb i de fall de finner relationen till personen kan vara mer betydelsefull än relationen till byrån i stort. Som nämndes ovan har Wiebert haft en relation med en kund i 20 år, denna kund har till och med bytt byrå i samband med att Wiebert bytte arbetsgivare och denna relation kan därför ses som väldigt personlig och präglad av Wieberts kännedom om kunden.

Kunder vänder sig till byråer för att få hjälp med sådant den själv inte kan, såväl Alvesson och Köping (1993) som Wiebert menar att kunder kan vända sig till byrån för att antingen helt få hjälp med marknads kommunikationen eller med ett färdigt koncept där de egentligen mest är ute efter originalarens tekniska kunskaper. Alvesson och Köping (1993) skriver att byrån kan bidra med expertis inom kommunikationsområdet och Durkin och Lawlor (2001) skriver att byråer ofta ser sig själva som rådgivare och att det är viktigt att inge förtroende. Widmark-Nordh beskrev det som att en byrå i hennes ögon självklart är experterna och att hon som kund lyssnar till dem även om hon själv har en idé. I den aktuella relationen var informationen från kunden till byrån att de ville ha en ny kampanj där de skulle ta det befintliga konceptet 'Fräscha kyssar' ett steg längre. Målet med kampanjen var att befintliga kunder skulle omteckna förskringen samtidigt som nya kunder skulle teckna nya försäkringar. Främsta målgruppen skulle vara de som i år fyller 20 år och därmed inte längre kan begagna sig av gratis tandvård.

Byrån har, som tidigare nämnts, varit ansvariga för tidigare kampanjer, och tog fram den tidigare devisen, "Fräscha kyssar och bättre hängel". När de åter fick uppdraget att ta fram en kampanj tolkade de uppdraget och kom med förslaget "Hängelveckor". Detta blev dock för magstarkt för kunden. Frågan nu är hur det kunde bli så fel när byrån känner kunden sedan länge. Såväl Durkin och Lawlor (2001) som Alvesson och Köping (1993) skriver att det i ofta är svårt att få ur rätt information ur kunden och att detta påverkar arbetet negativt. Det är därför viktigt att vara kritisk utan att ifrågasätta, eftersom detta på sätt och vis är en ny relation var byrån kanske lite försiktig. Problemet visade sig ligga i att kunden utvidgat sin målgrupp, från personer mellan 20-39 år till alla över 20 år. Kunden trodde att denna nya målgrupp skulle kunna ta illa vid sig av ordet hängel och att det därför inte passade Folktandvårdens image. De hade även fått lite indikationer på att personalen ute på klinikerna hade känt en viss genans vid med den förra devisen. Vi ser att det är lätt att förstå att ett

missförstånd uppstod här när byrån fått instruktioner att gå ett steg längre än tidigare kampanjer där ordet hångel använts samtidigt som kunden upplevt att redan den förra kampanjen var lite för mycket. Dessutom fick de instruktionerna att målgruppen främst var ungdomar. Eftersom den personella relationen i detta fall var ny kan det hända att de kände de inte varandra tillräckligt väl för att förstå varandra fullt ut. Det kan vara så att de helt enkelt missuppfattade varandra och byrån trodde det var glasklart eller var det så att byrån misstänkte de att något inte stämde men vågade inte ifrågasätta med risken att tappa kunden? Här ser vi ett tydligt dilemma, byrån kände kunden väl men inte kontaktpersonen, vilket ledde till missförstånd, detta visar på hur viktig den personella relationen är. Under arbetet har de dock lärt känna varandra och verkar båda nöjda med resultatet. I det här fallet löste det sig smidigt eftersom Folkandvården istället valde ett annat av byråns alternativ, ”Kys sveckor”, ett alternativ som de kände klingade bättre med deras image. Byrån var med andra ord inte helt vilse.

Durkin och Lawlor (2001) menar att om byrån känner sin kund väl och har förståelse för dess strategier och policys kan de vara förutseende och även skapa en tillit hos kunden som ger dem något friare tyglar i och med att kunden litar på byrån och dess kompetens. Det är en viktig del i relationen att byrån kan förekomma sin kund med lösningar de inte är beredda på och visar på byråns styrka. Även Wiebert talar om detta och lyfter även fram att det i en relation är viktigt att parterna känner förtroende för varandra och att kunden litar på byrån och dess förmåga. För byrån är det viktigt att känna av kunden och bygga upp detta viktiga förtroende. Han menar att den ideala relationen är den där alla parter är med från början och bygger upp relationen genom att känna på varandra och där de litar på varandra, där ingen misstänksamhet finns. De bästa relationerna menar han är de långvariga, där har de verkligen lärt känna varandra och har byggt upp något stabilt. Kunden har inte mycket att säga till om i den kreativa fasen men Wiebert poängterar att det efter presentationen alltid är kunden som bestämmer. Eftersom *The Pitch* berör arbetet hos byråerna och delvis utan att en relation inletts gav det oss inte mycket att undersöka, dock fann vi på ett ställe att trots tydliga instruktioner från ett av kundföretagen att inte sammanföra deras tre varumärken till ett väljer en av byråerna att göra detta. Även om det är dumt att gå emot kundens önsningar anser Ryberg (2012-05-19) att det kan vara värt, i de fall byrån känner att kunden är helt fel ute, att vara professionell och berätta vad man anser vara det bästa för kunden. Om byrån i *The Pitch* är rätt ute och föreslår något som faktiskt blir en succé får tittarna dock aldrig veta eftersom kunden tidigt drar öronen åt sig och håller fast vid att hålla isär dem. Detta kan bero på att

tilliten saknas, byrån borde samarbetat fram förslaget, detta torde vara något som endast företag som känner sin kund väl borde våga där de kan utmana gränserna och samtidigt vara säkrare på ungefär vad som är okej och inte. Situationen med en pitch är ju å andra sidan speciell där det gäller att vinna över en annan byrå. Det blir lite av en tävling i kreativitet där relationen är i sin linda och allt byrån har att gå på är informationen de fick under kundens dragning för de båda byråerna.

Så som Durkin och Lawlor (2001) framhåller är det viktigt att byrån har förståelse för kundens policys och strategier. Under ett personligt möte mellan Vass Form och Olympen fick Olympen redogöra för visioner och förhoppningar på framtiden. Då Vass själv tidigare tränat på VUGI fanns även en viss förförståelse från hennes sida då en bit av VUGIs själ självklart skulle följa med in i Olympen. Detta möte blev även början på relationen. Under den fortsatta relationen skedde kontakten mestadels via mail, i princip veckovis. Vass ingav förtroende genom sin universitetsutbildning inom design och genom att visa tidigare arbetsprover, detta ingav förtroende och skapade en tillit mellan Vass och mig som kontaktperson. Dock ifrågasattes hon av övriga i projektgruppen, detta kan å andra sidan härledas till det som ovan nämnts om kreativitet och äckel. Relationen med Vass Form blev dock kort, den avslutades efter arbetet med logotypen, men inte på grund av att det var en dålig relation utan för att det kändes opassande att arbeta med Vass när det kom till kännedom att hon även arbetade extra som receptionist hos en av våra konkurrenter.

Relationen mellan Olympen och Quach började under andra sammanhang mellan henne och VUGIs ordförande. Han var den som hade den inledande kontakten med henne men efter att jag sett prov på hennes kunskaper efter de första affischerna hon levererade till oss övertog jag kontakten och är idag tillsammans med Aldingsson Quachs kontaktperson. Eftersom Quach inte ingår i ett stort företag utan arbetar på frilansbasis blir relationen automatiskt personell, och trots att hon har haft två kontaktpersoner från Olympen har det fungerat bra. Fastän Quach inte hade någon eftergymnasial utbildning eller tidigare arbetsprover att visa för Olympen fastnade Olympen för henne tack vare att hennes första arbeten blev uppskattade. Ju fler lyckade affischer hon levererade desto mer skapade hon en, enligt Durkin och Lawlor (2001) så viktig, tillit hos oss. Alvesson och Köping (1993) talar om att det är viktigt att vårda den personliga relationen genom kontinuerlig kontakt. I och med att Quach gör all Olympens grafiska material hålls naturligt en kontinuerlig kontakt och Aldingsson berättar att hon några gånger träffat Quach för personliga möten men nu håller kontakten via mail och telefon, vilket

sker någon gång i månaden. Quach å andra sidan kontaktar endast Olympen när hon har frågor kring ett pågående arbete. Anledningen till detta tror vi vara att eftersom hon upplever att Olympen är nöjda med de jobb hon gör vet hon att nya jobb kommer kontinuerligt, hon behöver därför inte aktivt söka efter jobben eller visa nya idéer eftersom tillfälle till detta så småningom dyker upp. Det kan även bero på att hon inte kan avgöra i fall Olympen är i behov av nya affischer eller ej utan får ju beställningar när de behövs. Detta kan ses som att Quach inte ser denna relation som en byrå-kundrelation utan ser Olympen mer som en uppdragsgivare, något som förstärks när hon säger att hon på sätt och vis ser Olympen som en arbetsgivare.

4.3 Beslut

Den linjära process som presenterats av Akdere (2011) om beslutfattande går att applicera på Kreation. Här skedde arbetet med Kyssveckorna av Wiebert som är projektledare och copy tillsammans med en art director, eller kreatör som Wiebert väljer att kalla hen. De olika delarna i den linjära processen är; problemlidentifikation, informationsinsamling, jämförelser, ranking, och avslutningsvis välja det bäst lämpade alternativet.

Problemlidentifikationen skedde när de fick uppgiften presenterad för sig av Folkandvården. Efter detta började informationsinsamlingen där de arbetar med en plattform och strategi innan de startade den kreativa fasen. När de kommit upp med några förslag valde de sedan att jämföra de olika alternativen och rangordnade dem för att avslutningsvis välja det bäst lämpade alternativet och presenterade det för Folkandvården. Wiebert berättar att de i informationsinsamlingsfasen ibland använder sig av brainstorming men i många fall brukar de få en idé redan under presentationen från kunden som de sedan utvecklar vidare. Detta kan även ses i *The Pitch* där en av representanterna från en av byråerna i avsnitt ett redan på vägen ut från det inledande mötet med kunden säger sig ha en idé. Hos en annan byrå i serien sitter de istället uppskattningsvis 20 personer tillsammans brainstormar. På Kreation använder de sig av tydligt av det som Akdere (2011) kallar för konsensusbeslut där hela processen sker i ett samarbete mellan projektledaren och kreatören dock använder de sig i vissa fall av konsultativt beslutfattande när de sitter med ett arbete där de själva blir osäkra på i fall de kommer att fungera eller ej. Wiebert berättar att de brukar göra en intern presentation där andra medarbetare från byrån får vara med och ge förslag på förändringar men där det ändå är det ursprungliga teamet som fattar beslutet om vad de vill presentera för kunden. Här kan vi också se att teamet sitter på en inte obetydlig indirekt makt över kunden genom att välja vilka

alternativ som presenteras för kunden och denne sedan har att ta ställning till (detta återkommer vi till i 4.4 Makt).

Även hos Folk tandvården kan de anses arbeta enligt Akderes (2011) linjära process. Inledningsvis, berättar Widmark-Nordh, kände de att de behövde en kampanj eftersom flera av deras kunders tecknade försäkringar löper ut under detta år och behöver förnyas, men även för att locka nya kunder. I och med den utökade målgruppen kunde en förnyad kampanj vara på sin plats. Efter att ha talat med byrån fick de flera förslag på kampanjer, vilka sedan jämfördes och rankades innan den mest lämpade, Kyssveckor, valdes. Detta kan te sig ganska enkelt men ser man djupare på processen är det inte så enkelt.

Till att börja med ägnade de först ett halvår åt att samla in information om målgrupper, statistik och hörde sig för med controllers med fler. Widmark-Nordh kallar detta för en fakta- eller insamlingsperiod. De kom fram till att målgruppen var bred och att marknadsföra sig mot en bred målgrupp är svårt. De formulerade problemet och presenterade det för byrån. När byrån sedan presenterade sina lösningar kändes det inte klockrent utan en del ändringar behövdes göras, sedan valde Widmark-Nordh och hennes kollega att ta med sig förslaget tillbaka till Folk tandvården och rådfrågade exempelvis gruppen med klinikchefer och de lokala informationsansvariga (här kan vi således se processen med att förankra kampanjen i organisationen). När de var nöjda gick Widmark-Nordh åter till byrån som förädlade kampanjen. När detta var klart var det dags för det slutgiltiga beslutet. Detta går att relatera till Ryberg som beskriver den kreativa processen som en utvecklingsprocess. Det vill säga att under processens gång involveras kunden och en dialog förs, för att inte komma med ett förslag på slutmötet som kunden säger blankt nej till.

Widmark-Nordh berättar att inom Folk tandvården fattas det slutgiltiga formella beslutet av Tandvårdschefen Anders Nylander. I det här fallet kan detta liknas vid vad Akdere (2011) kallar konsultativt beslutfattande, där det är en person som fattar beslutet men detta sker under inflytande av andra. Widmark-Nordh var den som hade inflytande i detta arbete i och med att hon tidigare valt ut kampanjen och bearbetat den för att tillslut få fram något som hon anser passar Folk tandvården. Detta kan jämföras med Olympens arbete med att ta fram en ny hemsida, där marknadsföringsutskottet tog fram ett förslag vilket sedan godkändes av styrelsen. Precis som Nylanders beslut kan ses som bara en formell bekräftelse av Widmark-Nordhs beslut, något som Widmark-Nordh själv trycker på under intervjun, kan Olympens styrelses beslut ses som en formell bekräftelse av det marknadsföringsutskottet kommit fram

till. Det skulle även kunna vara en form av konsensusbeslut där beslutet sker efter överläggning mellan de inblandade och där alla får vara med och säga sin åsikt men eftersom Nylander respektive Olympens styrelse i detta fall inte själva var med i processen att ta fram materialet utan gick helt på Widmark-Nordhs respektive marknadsföringsutskottets förslag får det nog ändå ses som ett konsultativt beslut. Den här typen av beslutfattande är en av de vanligast förekommande metoderna eftersom den anses vara både effektiv och demokratisk eftersom fler får vara med och säga sitt. Widmark-Nordh trycker även på att beslutet om kampanjen förankrades i organisationen, och att denna förankring var nödvändig. Framförallt pekar hon på två nivåer där detta sker. Dels klinikcheferna, en grupp som har en hel del att säga till om och skulle de ha sagt nej hade de fått backa ett steg och gjort ändringar i kampanjen. Den andra nivån där förankring sker enligt Widmark-Nordh är hos vad som kallas lokalt informationsansvariga på klinikerna. Det vill säga de som ute på varje enskild klinik har ansvaret för att förmedla information. Även i denna grupp hade ett nej lett till att bandet hade backats och ändringar genomförts. Det var bland annat protester hos dessa som gjorde att ordet hängel plockades bort. Som synes finns alltså ett antal barriärer för beslutsfattandet internt på Folktandvården.

När Widmark-Nordh tillfrågas om vad hon fattar besluten på säger hon utan betänketid att det är såväl magkänslan som rationellt. Hon menar att hon har varit med i branschen ett tag och har övat upp känslan. Detta går att relatera till Mintzberg och Westley då de skriver att en insikt kräver ”tilliten och erfarenheten för att kunna se den plötsliga insikten för vad den är” (Mintzberg & Westley, 2010:76, vår översättning). Förvisso handlar detta citat om insikter av den mer plötsliga sorten snarare än magkänsla, men å andra sidan handlar även magkänsla i grund och botten om erfarenhet av liknande beslut och situationer och en tillit till den egna intuitionen. Även Ryberg och Wiebert är inne på detta då de pratar om att man lär sig hur långt man kan gå med en idé och att detta till stor del handlar om en känsla (vi återkommer till detta i 4.5 Fält och habitus).

Rehn (2010) talar om rationella beslut och om hur många tackat nej till allt för kreativa idéer just därför att de har varit för kreativa. Rationella beslut bygger på historia och existerande kunskap. Kreativa beslut är ju nytänkande till sin natur. Var Hängelveckorna för kreativt eller vad det själva ordet hängel som satte stopp? Efter samtal med såväl Wiebert som Widmark-Nordh verkar det ha varit ordet hängel som satte stopp, kampanjen Kyssveckor är i stort sett densamma, men en snällare variant. Med föregående kampanjer i åtanke fattade Widmark-

Nordh sitt beslut om att ändra till ordet kyss istället med tanke på den äldre målgruppen och personalens tidigare reaktioner. Wiebert tror även att eftersom att Widmark-Nordh är ny i sin tjänst ville hon inte riskera att trampa någon på tårna och valde därför det försiktigare alternativet, ”ingen vill vara den första fjollan, den som lyfter fram en idé som starkt utmanar normen” som Rehn (2010:81) uttrycker det, att bli kritiserad är ingen trevlig känsla och som ny i en tjänst kan det kännas extra viktigt att göra rätt och inte sko sig med någon. Precis som Widmark-Nordh säger, att beslut sker både med magkänslan och på rationella grunder håller Akdere (2011) med om och säger att effektiva beslutsprocesser behöver både ett systematiskt tillvägagångssätt och ett kreativt tänkande för att vara av god kvalitet. På ett liknande sätt menar Ryberg att ”ingen kreativ produkt utan en kreativ process” och menar att för att få fram en kreativ kampanj bör även processen vara kreativ.

I relationen mellan Kreation och Folk tandvården sker ett konsultativt beslutfattande där det är Widmark-Nordh, kundens representant, som står för det slutgiltiga beslutet om vilken kampanj som ska användas, eller i det här fallet skickas till beslut hos Tandvårdschefen. Medan byrån är med och påverkar valet, dels genom vad de väljer att presentera och dels genom att i diskussioner ge sin åsikt.

Som nämnts ovan framhåller Widmark-Nordh att magkänslan ofta spelar stor roll för beslut rörande kampanjen. Detta tyder på vad Morris et al. (2010) skulle kallar för affektivt, känslomässigt, beslutfattande. Det är något som kan hänga ihop med att det är svårt att säga exakt vilka effekter en kampanj ska få, och då inte minst när det kommer till att säga ja eller nej till ett förslag från byrån, varför det kognitiva och rationella beslutfattandet är svårt att tillämpa. Även Olympen tycks bedriva i huvudsak affektivt beslutfattande i denna typ av frågor, de återkommer gång på gång till att exempelvis ett förslag på en hemsida ”känns” bra eller inte. Det handlar om beslut som rör kreativt arbete och man rör sig således inom det Ibrahim et al. (2009) kallar för *realm of uncertainty*, vilket innebär att just osäkerhet föreligger. I ett sådant fall tycks både Morris et al. (2010) respektive Mintzberg och Westley (2010) förespråka ett annat beslutfattande än det rationella, kognitiva beslutet. Som framgår av figur 3.1 är *thinking first* (vilket på ett ungefär motsvarar det rationella beslutet) bäst lämpat när allt är klart och tydligt, vilket inte kan sägas vara fallet för ett beslut som rör sig i *realm of uncertainty*. Utifrån Mintzberg och Westley torde istället beslutfattande i enlighet med *seeing first* eller *doing first* fungera bättre i dessa fall. Framförallt *doing first* kan liknas vid en form av intuitiva magkänslbeslut. Man handlar, något förenklat uttryckt, först och

tänker sedan. Detta ligger också relativt nära Morris et al. affektiva beslut på så sätt att dessa fattas medelst intuition och känsla snarare än genomtänkta och rationella tankeprocesser. Då besluten hos kunden tycks vara affektiva torde man också kunna sluta sig till att beslutsfattarna upplever besluten kring dessa frågor som i grund och botten icke-strategiska, men samtidigt relativt svåra. Varav det senare kan kopplas till Morris et al. (2010) då de skriver att de beslut som upplevs som lätta ofta handlar om siffror och ekonomisk rationalitet. En process för att ta fram en kampanj eller en hemsida å sin sida är mer osäker och besluten handlar sällan om siffror utan snarare om just "känsla" och hur något uppfattas. Just Morris et al. (2010) definition av de affektiva besluten som icke-strategiska och svåra talar också för tolkningen att såväl Widmark-Nordh som Olympen fattar affektiva beslut då deras beslut i grunden inte är baserade på siffror, samtidigt som de sannolikt inte är beslut som kräver stora resurser och som påverkar hela organisationens riktning.

Den av de tre roller Ibrahim et al. (2009) lyfter fram som ligger närmast Widmark-Nordh (eller egentligen Folk tandvården som helhet i det här fallet) torde, enligt vår tolkning, vara rollen som kritiker, eller djävulens advokat i Rehns (2010) terminologi. Hon granskar och utvärderar de förslag byrån ger, men också kampanjen som helhet. Något annat som talar för att hon, och Folk tandvården överhuvudtaget för den delen, har rollen som kritiker när en kampanj tas fram är att både Widmark-Nordh och Wiebert framhåller att byrån själva tar fram förslaget på kampanjen (inom vissa ramar) men att Folk tandvården sedan är med och petar i förslaget innan det hela är färdigt och kampanjen lanseras. Det visar på att byrån tar fram en idé och en prototyp, men att Folk tandvården sedan genom rollen som kritiker finns med under vad som kan sägas motsvara testfasen och att ta fram den slutliga produkten (kampanjen). Samtidigt kan man också relatera rollerna till Folk tandvårdens interna beslutsprocess, där gruppen av klinikchefer och de lokalt informationsansvariga intar rollen som traditionalister/väktare och visar motstånd mot idén till hångelveckor, medan Widmark-Nordh i sin roll fungerar som djävulens advokat och ser till att idén prövas och inte bara accepteras rakt av. Således är inte rollerna enbart applicerbara på relationen mellan byrå och kund, utan också kring beslutsprocesserna internt hos kunden. Vi ser det inte heller som osannolikt att Rehns (2001) tre roller samt de roller Ibrahim et al. (2009) lyfter fram också finns närvarande internt på byrån, detta har vi dock inte lagt någon större vikt vid att undersöka då det ligger utanför vår undersöknings fokus. Då Rehn (2010) påpekar att alla rollerna bör finnas i ett kreativt team finner vi det dock som sannolikt att framgångsrika byråer har medarbetare som intar de olika rollerna i de projekt de arbetar med.

I arbetet med Olympens andra hemsida, den som byggdes under 2012, kan den linjära processen presenterad av Akdere (2011) utläsas. Problemidentifikationen skedde av Olympens marknadsföringsutskott som ville ha en ny hemsida och beslut att gå vidare med detta skedde av styrelsen. Informationsinsamling skedde först genom att inspiration söktes på andra hemsidor, processen fortsatte sedan med brainstorming där de olika delarna och funktionerna bestämdes. De olika förslagen jämfördes och de viktigaste delarna listades. Avslutningsvis sattes en hemsida samman så som de ville ha den och genom konsensusbeslut inom marknadsföringsutskottet utsågs vilken som ansågs vara det bäst lämpade alternativet. Den presenterades sedan för Smelink. När Smelink lagt fram hemsidan presenterades den för styrelsen som genom omröstning fattade det formella beslutet att lansera den. Precis som i fallet med Folkvandvården sker det operativa arbetet och formella besluten på olika nivåer. Marknadsföringsutskottet beslutade vad som skulle presenteras för styrelsen och styrelsen litade på dem då det formella beslutet skedde utan att ifrågasätta. Aldingsson sitter som adjungerad i styrelsen, hon uttrycker att hon kände att det var lagom att få vara med och påverka efter att ha sett förslaget och då komma med förslag till ändringar, hon litar på marknadsföringsutskottet och lät dem helt ha hand om ärendet.

Denna process går även att likställa med thinking first presenterad av Mintzberg och Westley (2010). Först definierades problemet, sedan diagnostiserades det innan en lösning designades för att avslutningsvis besluta om det. Detta var även den metoden som enligt dem var bäst lämpad till denna typ av problem där problemet var tydligt med en strukturerad kontext och tankar ges möjlighet att tas om hand. Det mesta kring detta var redan känt och rationella beslut fattades, framförallt gällande valet av byrå. Men det går också att betrakta det som seeing first-beslutsfattande i så mening att det var många olika delar som behövde kombineras till en enda kreativ lösning (hemsidan). Samtidigt krävdes kommunikation både internt och externt (med Smelink) för att dels hitta en lämplig design, och sedan för att ta fram och anpassa hemsidan efter Olympens önskemål.

Ser vi till Olympens arbete med logotypen skedde det mesta arbetet hos byrån vilket gör att den linjära processen inte går att tillämpa för Olympen på detta. Ser vi istället till beslutsfattandet skedde det i två olika av Akderes (2011) metoder. I projektgruppen fattades alla beslut genom konsensus. Inte förrän alla var överens presenterades det för styrelsen. Detta blev en långdragen och tidskrävande process och ibland fanns inte tid att vänta in ett möte utan vid något tillfälle fick det ske genom mailkonversationer. Dock ledde det till att alla i

slutändan var nöjda och det var lätt att implementera i organisationen, inte minst i styrelsen eftersom stora delar av projektgruppen även satt i styrelsen. Detta går även att relatera till den förankring i organisationen Widmark-Nordh pratar om i fallet Folktandvården, genom att beslutet fattades i konsensus skapades automatiskt en förankring genom att alla fick bidra till beslutet och det blev ett beslut alla kunde vara (åtminstone ganska) nöjda med. Det slutgiltiga beslutet fattades av styrelsen genom omröstning. Då beslutet lades fram som en motion på ett möte var valet av logotyp väl förberett och genomarbetat av projektgruppen och trots visst motstånd i styrelsen kunde ett beslut tas tack vare omröstningen. Omröstning är enligt Akdere (2011) en av de mest demokratiska metoderna och valdes i detta fall eftersom det presenterade förslaget redan var väl genomgången.

Beslutet att be Quach göra några affischer till Olympen kan antingen ses som Mintzbergs och Westleys (2010) *seeing first* eller *doing first*. Det kan ses som *doing first* då relationen egentligen inte var genomtänkt och Olympen inte aktivt sökte efter en grafiker utan när ordföranden "sprang på" henne gavs hon en chans, vilket fungerade. En annan anledning till att det skulle kunna vara *doing first* är på grund av att Mintzberg och Westley (2010:81) säger att det hör ihop med "a few simple relationship rules can help people move forward". Det som talar för *seeing first* är Biltons (2007) och Mintzberg och Westley (2010) föreställning kring att en idé ofta föregås av en inkubationsfas där Olympens ordförande troligen haft i tankarna att avlastning behövdes och när han träffade Quach fick han en snilleblix. Även om Biltons föreställning är att detta berör kreativa lösningar menar Mintzberg och Westley (2010) att de går att applicera vid andra tillfällen också, till exempel beslutet att anlita Quach till Olympen.

En intressant detalj som går att lyfta fram kring Olympen är beslutsfattandet gällande de affischer och övrigt grafiskt material som Quach bidrar med. Besluten kring dessa fattas närmre den operativa verksamheten än exempelvis rörande hemsidan eller utvecklandet av logotypen. Detta kan te sig naturligt då det vore högst omständligt att behöva styrelsebeslut på varje anslag eller affisch som ska sättas upp. Men det är ändå värt att uppmärksamma då det påverkar hur, och av vem, besluten fattas. Den mest anmärkningsvärda skillnaden torde vara att besluten går betydligt fortare, det är färre som ska säga sin mening och det behöver inte föras diskussioner för att förankra saker och ting i exempelvis styrelsen eller något utskott. Istället är det Olympens marknadsföringsansvariga, jag, samt i viss mån verksamhetsansvariga Aldingsson som fattat besluten. Båda fungerar som beställare men

Quach skickar det material hon tagit fram till mig (som Quach beskriver som mer bestämmande i sin roll än Aldingsson) som godkänner dem. Detta är ett arrangemang som enligt Aldingsson fungerar väl, och hon uttrycker att det rentav är lite skönt att materialet går via marknadsföringsansvariga för en sista ”kontroll”. Utifrån vår uppfattning av verksamheten samt utifrån vad Quach säger tycks även dessa beslut fattas på i huvudsak affektiv grund. Förvisso menar vi att de i någon mån kan ses som kognitiva i så måtto att jag kontrollerar att Quach hållit sig inom de överenskomna ramarna när beslutet att godkänna eller inte fattas. Å andra sidan innebär de kognitiva beslut Morris et al. (2010) skriver om som jämförelsevis strategiska och sifferbaserade, vilket de beslut som tas kring Olympens affischer inte är. Däremot kan man naturligtvis tänka sig beslut som varken är rent affektiva eller rent kognitiva. Beslut som är strategiska men upplevs som svåra i betydelsen icke sifferbaserade, eller beslut som vice versa är icke-strategiska och lätta. Beslut som fattas på både kognitiv och affektiv grund, där både känslor och rationella tankeprocessen spelar in. Något åt det hållet beskriver Widmark-Nordh då hon menar att hon fattar beslut utifrån såväl magkänsla som mer rationella skäl. Således kan det finnas skäl att i stället för att prata om affektiva och kognitiva beslut använda begreppen övervägande affektiva samt övervägande kognitiva. Inte minst då många av de beslut som beskrivits ovan tycks ha drag av båda.

På byråsidan menar Wiebert som tidigare nämnt att de kreativa besluten i huvudsak fattas i konsensus mellan projektledare och kreatör. Ryberg å sin sida trycker på betydelsen av att involvera kunden i processen för att kunna fatta så ”bra” beslut som möjligt. Här kan också en parallell dras till processen där Olympen tog fram en ny logotyp. Där involverades Olympen i så måtto att Vass hela tiden skickade förslag till Olympens arbetsgrupp, vilka sedan skickade tillbaka kommentarer och synpunkter och så höll det på i några vändor. Samtidigt upplevdes det som att Vass till viss del körde sitt eget race och inte alltid ville lyssna. Detta tyder på att Olympens arbetsgrupp i någon mån var involverade i de kreativa besluten, men i grund och botten var det ändå Vass som fattade dessa, något som skulle kunna tyda på att hon hade för avsikt att involvera kunden men då ännu inte hade tillräckligt med erfarenhet för att ha förvärvat den ödmjukhet som krävs för detta. Just ödmjukheten menar Ryberg är en av de viktigaste bitarna som kommer med erfarenhet. Även Quach verkar till viss del vilja involvera kunden i besluten, hon säger visserligen att det är helt upp till henne vilka bilder och dylikt hon vill använda (”det jag behöver göra är att hitta de rätta bilderna”), men medger också att det händer att hon skickar skisser för att få godkännande och respons under processens gång.

4.4 Makt

Makt kan enligt Christensen et al (2011) sägas vara en funktion som avgör vem eller vilka som har tolkningsföreträde, medan Dahl (1957) menar att makt är att få andra att göra något de troligen inte annars skulle ha gjort. Men hur ser då makten och maktutövningen ut mellan byrå och kund?

Wiebert påpekar, angående relationen till kunden, att om en person hos kunden byts ut så kan det påverka relationen och samarbetet. Detta pekar på att de personliga aspekterna av relationen är viktiga, men framförallt går det också att relatera till resonemanget om relationell makt. Den relationella makten så som Christensen et al. (2011) presenterar den handlar i grund och botten om att verklighetsuppfattningen transformeras genom förändrade sociala relationer, och att detta påverkar maktfördelningen och hur denna uppfattas. Att relationen mellan byrå och kund påverkas av att personer försvinner eller tillkommer pekar på att denna typ av transformationer av verklighetsuppfattningen sker. Rimligtvis påverkar detta även makten och maktutövningen i relationen. Relationen mellan Kreation och Folktandvården är ett exempel på hur den relationella maktdimensionen och dess transformationer kan påverka maktutövningen i en relation. Wiebert menar exempelvis att eftersom Widmark-Nordh var relativt ny på sin post under kampanjen upplevde han det som viktigt för henne att inget gick fel och att allt sköttes korrekt. Detta torde innebära att Widmark-Nordh på ett tydligare sätt utövade den makt kunden har att påverka kampanjen än vad som skett vid tidigare samarbete mellan Kreation och Folktandvården. Widmark-Nordh lyfter exempelvis fram att en hållare till ”plats för kyssar”-skyltarna inte såg ut exakt som den presenterats, något hon påpekade och såg till att ändra. En sådan sak hade kanske påpekats ändå, men det pekar ändå på att hon ner på detaljnivå (även Widmark-Nordh medger att dessa hållare kan tyckas vara en trivial detalj) använde och utövade den makt hon som kund har att godkänna eller inte godkänna det byrån tar fram. Att Wiebert upplevde det som något av en nystart, att relationen i någon mån förändrades, i och med Widmark-Nordhs inträde på scenen går också att koppla till diskursbegreppet (jfr Christensen et al. 2011 och resonemanget kring Foucault). De nya sociala förutsättningarna kan sägas utgöra en ny diskurs, eller kanske en viss anpassning av den rådande diskursen, alltså att den verklighetsuppfattning och de konventioner som finns i relationen mellan Folktandvården och Kreation påverkas. Det går också att se det som att relationen mellan de inblandade personerna (Widmark-Nordh och Wiebert) utgör en helt ny diskurs på så sätt att de inte samarbetat tidigare och att det därmed varit öppet för att etablera nya verklighetsuppfattningar och konventioner (en ny diskurs).

Intressant rörande makten i förhållandet mellan Folk tandvården och Kreation är också att Widmark-Nordh kan sägas sitta på indirekt makt över besluten internt på Folk tandvården. Detta genom att, som vi nämnde i avsnittet om beslutsfattande, förbereda och presentera de beslut som sedan formellt fattas av tandvårdschefen. Nu är inte de interna maktförhållandena hos Folk tandvården denna undersöknings fokus så vi ska inte fördjupa oss närmare i det. Men det kan ändå vara intressant att lyfta fram då det tyder på att Widmark-Nordh sitter på väldigt stor makt över de beslut (och vilka beslut) som fattas i förhållande till byrån och kampanjen. Även på Olympen kan detta fenomen ses då jag som ansvarig för marknadsföring avgör vad (och hur) som ska presenteras för styrelsen. På ett liknande sätt sitter byrån, och detta gäller alla de relationer vi studerat, på indirekt makt över kunden genom att de väljer vad de vill presentera för kunden, vad som läggs fram på beslutsarenan för att använda Christensens et al. (2011) terminologi. Ryberg påpekar exempelvis att hon inte kan presentera något hon inte tror på. Här kan vi således se indirekt maktutövning, tror man inte på något presenterar man det inte, och utövar då indirekt makt genom att undanhålla förslaget från kundens beslutsarena. Innan kunden fått se förslaget har Ryberg för dennes räkning fattat beslutet att idén är sådär och sållat bort den. Ur hennes synvinkel för att hon vill kunna stå för det hon gör och det är hon som ska arbeta vidare med det, men samtidigt en form av indirekt maktutövning.

En intressant vinkel på den kreativa makten i en relation ger Ryberg uttryck för då hon förklarar att hon ofta presenterar fler än ett förslag för kunden. Hon menar att det då är en fördel om ett förslag är långt draget och ”out there”. Dels ger det kunden möjlighet att ta ställning till hur långt denne vill gå, men man kan också se det som att hon genom att presentera ett väldigt vågat förslag kan få kunden att välja ett mer vågat förslag än vad kunden annars valt då det framstår som mindre vågat i jämförelse med det allra mest vågade. Nu påstår vi inte att Ryberg gör detta som ett sätt att (medvetet) utöva makt, men vi finner det vara en intressant möjlighet till maktutövande för byrån i relationen till kunden. Exakt hur denna form av maktutövande ska klassificeras är dock inte självklart. Förvisso är det en form av indirekt maktutövning genom att man bestämmer vad som presenteras, men samtidigt har det även drag av makt över människors uppfattningar och intressen då det påverkar hur de olika förslagen uppfattas genom att de ställs bredvid varandra.

En intressant aspekt som lyfts fram av Ryberg är att makten växlar mellan byrå och kund beroende på var i processen man befinner sig. Hon menar att det handlar mycket om vem som är drivande i olika delar av processen. Som exempel att kunden exempelvis har makten över

att sätta ramarna, byrån har makt över vad som presenteras för kunden och kunden har makt att säga ja eller nej till vad som presenteras. Att makten växlar pekar mycket på att den relationella makten spelar en stor roll i processen. Den relationella maktförståelsen handlar i grund och botten om att makten och hur den uppfattas förändras genom transformationer av verklighetsuppfattningen genom förändrade sociala relationer. Förvisso tycks Rybergs resonemang inte innefatta några större förändringar i relationerna i så måtto att de som medverkar i processen byts ut. Förändringarna torde här istället handla om att rollen som beslutsfattare skiftar mellan olika aktörer vilket i sin tur leder till att aktörernas verklighetsuppfattning transformerar och att makten (över besluten) flyttas mellan de olika aktörerna.

Just den växlande makten kan Olympens relation med Smelink och processen att ta fram en ny hemsida vara ett relativt tydligt exempel på. Processen mellan Olympen och Smelink kan sägas vara uppdelad i två delar då det handlar om två olika hemsidor. Dessutom kan makten i relationen, och då framförallt gällande hemsidan design (det kreativa), sägas ha förändrats under processens gång samt mellan de två olika hemsidorna. Till den första hemsidan fick Olympen först en rad förslag på design som de diskuterade utifrån och kom sedan fram till vad de på ett ungefär ville ha. Utifrån detta skapade sedan Smelink ett förslag som Olympen fick ta ställning till. Här hade således Smelink relativt stor makt i så måtto att de presenterade ett antal förslag vilka Olympen sedan utgick från i sina diskussioner. Detta kan beskrivas som en typ av makt över uppfattningar och intressen då de presenterade förslagen sannolikt ledde Olympens diskussioner i vissa riktningar och skapade en uppfattning om vad som var möjligt. Sedan kan dock makten sägas ha skiftat då Olympen fick makten att besluta kring vad de ville ha, mycket liknande det som nämnts att kunden har makten att säga ja eller nej till de förslag byrån presenterar (dock med skillnaden att det här inte handlade om några färdiga förslag utan snarare mallar att arbeta vidare utifrån). Sedan skiftade makten igen då Smelink efter ett möte med Olympen skulle ta fram ett färdigt förslag på hemsida. De fick då dels den indirekta makten att välja vad de skulle presentera för Olympen, men också makt över skapandeprocessen och de beslut som fattas under själva arbetet med att ta fram ett förslag på hemsida. När förslaget var färdigt växlade makten ytterligare en gång och det är upp till Olympen att avgöra om de godkänner förslaget eller inte.

Processen för att ta fram den andra hemsidan skiljde sig dock något från arbetet med den första. I denna process kan Olympen sägas ha haft större makt genom hela processen då de

redan från början hade ett relativt tydligt förslag på hur de ville att sidan skulle se ut. Förvisso har Smelink även här haft indirekt makt över det hela genom att bestämma vad de ska presentera, men den har i viss mån ändå varit begränsad då Olympen presenterade en färdig skiss över vad de ville ha. Samtidigt som den första fasen där mallarna kan sägas ha utgjort en form av maktutövning har fallit bort. Således kan Olympen vid framtagandet av denna andra hemsida sägas ha ökat sin makt gentemot Smelink. Detta kan tyda på att den relationella makten även här har ett finger med i spelet, något som stöds av att Olympen nu hade kontakt med en annan medarbetare på Smelink än de hade vid framtagandet av den första sidan.

Både Wiebert, Ryberg och Quach menar att det i slutändan är kunden som bestämmer, som har all makt. Detta ligger i linje med West (1999) som menar att kunden hela tiden har den slutgiltiga rätten att godkänna eller förkasta det byrån presenterar. Som vi varit inne på är det dock inte riktigt så okomplicerat som det vid en första anblick kan tyckas. Visst har kunden den direkta makten när ett förslag presenterats, men innan detta ligger en inte obetydande makt hos byrån/kreatören. Dels indirekt genom att välja ut vad som presenteras för kunden, men också genom att med sin expertis och sitt kreativa kapital kunna påverka kundens uppfattningar och intressen. Ryberg är lite inne på det sistnämnda då hon menar att en av de svåraste bitarna i arbetet är om kunden har en färdig bild av hur något ska vara och man som designer/kreatör/byrå känner att den lösningen inte är den bästa för kunden. Förvisso torde det ligga i kundens intresse att göra en så bra kampanj, logga, grafisk profil eller vad man gör just den gången som möjligt, medan makten över uppfattningar och intressen till stor del handlar om att få den påverkade att uppleva andra intressen än sina egna (verkliga) intressen. Vi ser det dock som att kunden mycket väl kan uppleva andra intressen än sina verkliga intressen. Ryberg beskriver exempelvis att det i hennes roll ligger att se till så att kontaktpersonen hos kunden representerar organisationen och inte sig själv, att det inte är en persons smak som påverkar för mycket utan att det ligger i linje med kundens mål och så vidare, ”Rött inte bara för att någon gillar rött utan för att det representerar varumärket” (Ryberg). Där kan då byrån genom sitt kunnande och sin trovärdighet påverka kundens representant till att de upplevda intressena överensstämmer med de för kunden verkliga intressena. Dock har även kundens representant här en möjlighet till maktutövning genom makt över uppfattningar och intressen. Genom att ha tydliga önskemål kan hen påverka byrån till att uppleva att det ligger i deras intresse att uppfylla dessa önskemål snarare än att skapa något som leder till de mål kunden vill nå. Det här kring när kunden presenterar ett förslag går också att relatera till framtagandet av Olympens andra hemsida. De ansvariga på Olympen presenterade då ett färdigt förslag

som Smelink sedan utvecklade från skiss till färdig hemsida. Vilket enligt resonemanget i detta stycke antingen kan ses som att de tyckte förslaget var bra, eller som att Olympen genom sin maktutövning påverkade Smelink till att uppleva förslaget som bra och/eller att det låg i deras intresse att följa skissen. Samtidigt som de mallar som presenterades som tidiga förslag när den första hemsidan skulle tas fram kan ses som ett sätt av Smelink att använda sin trovärdighet som webbyrå att påverka Olympens uppfattningar och intressen.

4.5 Fält och habitus

De förutsättningar kunden ger, i kombination med de på reklamfältet rådande föreställningarna och konventionerna skapar de ramar byrån har att förhålla sig till då de tar fram en kampanj. När Wiebert säger att man lär sig att inte dra saker för långt avser han förvisso primärt att kunden kanske inte är öppen för hur radikala förslag som helst. Men det pekar också på en "rädsla" för att kliva utanför de på fältet accepterade ramarna eller konventionerna och därmed dra på sig ogillande från fältets övriga aktörer. Då Wiebert säger att man "lär sig" kan det också kopplas till habitus, att denna intuitiva känsla för att inte dra något för långt är en del av ett förvärvat habitus vilket kommer från erfarenheter av fältet. Det talar också för tolkningen att begränsningar, anpassningar och tendensen att inte presentera alltför radikala idéer är en del av på fältet värdefulla kompetenser (även om de radikala idéerna finns i rummet av möjligheter), då ett sådant habitus bidrar till förmågan att navigera i rummet av möjligheter. Detta habitus är också Ryberg inne på då hon menar att man genom erfarenhet lär sig dels hur långt man kan gå, men också hur hårt man kan driva något gentemot kunden. Detta tyder på att ett på fältet gångbart habitus inte enbart innefattar känslan för vad man kan göra och vilka idéer som är möjliga (i betydelsen accepterade), utan också för när det är läge att släppa en idé.

Quach, som har jämförelsevis lite erfarenhet, tycks dock ännu inte byggt upp tillräckligt med erfarenhet för att ha den intuitiva känslan för vad hon kan göra och hur långt hon kan gå. Detta visas i att hon, enligt egen uppgift, visar Olympen skisser på de affischer hon gör för att få godkännanden längs vägen. Något som talar för att denna känsla är en del av ett förvärvat habitus, eller möjligtvis en form av kunskapskapital, vilket förvärvas genom erfarenhet från fältet.

5. Diskussion och slutsatser

Om vi ser till vad som framgått av empirin, dels våra intervjuer och dels tv-serien The Pitch, finns en föreställning om reklam och reklambranschen som något kreativt. Wiebert på Kreation lyfter syftandes på kreativitet fram att kunden vill ha något de själva inte kan, och i The Pitch framhåller flera av de medverkande byråerna hur rysligt kreativa de är. Föreställningen om kreativiteten kan beskrivas med begreppet kreativt kapital, vilket vi menar är en av de på reklamfältet dominerande kapitalformerna. Det kreativa kapitalet består av de föreställningar som finns kring att någon är kreativ. I en ideal värld innebär detta naturligtvis att vederbörande också är kreativ men att sitta på högt kreativt kapital innebär inte med nödvändighet att man också är kreativ, bara att det finns en uppfattning och föreställning av att man är kreativ. Finns inte denna täckning för det kreativa kapitalet infinner sig vad man skulle kunna kalla för en skenbar kreativitet. Det vill säga att ett fenomen uppfattas som kreativt utan att egentligen vara det.

Det kreativa kapitalet är också betydelsefullt i så måtto att det skänker status och anseende på fältet. Något som också gör byrån attraktiva i kundens ögon, som nämndes i analysen finns en uppfattning om att bra byråer är väldigt kreativa, att de utmärks av sin kreativitet. Att peka på sin kreativitet, lyfta fram sitt kreativa kapital, blir då ett sätt för byrån att skapa tillit och legitimitet i kundens ögon. Likaså påverkar föreställningen om reklambyråer som kreativa kundens förväntningar på byrån. Då kunden har en föreställning om reklambyråer som kreativa uppstår också en förväntning om att byrån ska vara kreativ. Något som leder till en sorts cirkelrörelse, kunden förväntar sig att byrån ska vara kreativ, vilket leder till att byrån får viss press att leverera något som upplevs som kreativt av kunden, vilket ytterligare spär på föreställningen om reklambyråer som kreativa. Misslyckas byrån med att leverera detta skulle kundens tillit till byrån kunna sjunka och byrån förlora inflytande i relationen. Precis som i fallet med det kreativa kapitalet handlar det således inte om att något de facto är kreativt, utan snarare att det upplevs som kreativt.

Då det kreativa kapitalet i är kopplat till föreställningen om reklambyrån som kreativ snarare än till att byrån verkligen är kreativ är det intressant att notera att byråerna ibland håller tillbaka en idé något, att de – som nämndes i analysen – lär sig att inte dra en idé för långt. På så sätt kan man säga att föreställningen om byrån som kreativ påverkar relationen på två sätt, dels att byrån måste leva upp till bilden av att vara kreativ samtidigt som de inte kan dra detta

för långt, de måste lära sig att hitta gränsen för vad som är okej för en kund och inte. Byrån måste därför arbeta med att lära känna sin kund och hitta varje kunds gräns och hur pass den går att tänja. Eftersom byrån har det kreativa kapitalet och även kan anses vara något av experter på området torde de även kunna påverka kunden i önskvärd riktning. Föreställningen om att byrån är kreativ påverkar således även byråns möjligheter att påverka maktbalansen i relationen. Det går också att betrakta det som att byrån, genom kundens föreställning om byrån som kreativ, har större kreativt kapital än kunden och därför har en maktställning även om det (formellt) alltid är kunden som har den slutgiltiga makten i beslut om vad som ska användas eller inte.

Formellt ligger alltså makten hos kunden, eller snarare den hos kunden som har rätt att fatta beslut. Indirekt makt över såväl processen som dess utfall går dock att finna hos flera olika aktörer på båda sidor av relationen. Exempelvis, vilket visats i analysen, genom att välja vad man presenterar (och hur det presenteras) och därmed släpper in på beslutsarenan. Även den relationella maktdimensionen är av betydelse i relationen mellan byrå och kund. Då personerna i relationen byts ut förändras också maktförhållandet mellan parterna. Detta kan beskrivas som att makten växlar genom processen, och beror dels på var i processen man befinner sig och på vilken sida bollen ligger, men också att olika människor har olika stor roll vid olika tillfällen under processen. En intressant tanke som växer ur detta är att även om den formella makten alltid ligger hos kunden, kan den de facto makten variera mellan dels byrå och kund, men också mellan enskilda individer eller grupper internt i de berörda organisationerna. Således blir det viktigt att skilja på var makten tycks ligga, och var den faktiskt ligger. Inte bara på så sätt att byrån kan undanhålla ett alternativ från beslutsarenan och därmed utöva makt, utan även på så sätt att makten växlar mellan aktörer genom processen även om den på pappret alltid finns hos kunden. Samtidigt tas en kampanj till yttermera visso fram i samarbete mellan byrå och kund, vilket stödjer tanken på att de facto makten är delad och växlar mellan de inblandade parterna.

Således ligger makten i en rad olika element. Dels det formella, när kunden genom sin roll som kund rent formellt har makten över att godkänna eller inte godkänna byråns förslag. Dels ligger också makten i det kreativa kapitalet i så måtto att byråns större (relativt kunden) kreativa kapital ger byrån viss auktoritet i kreativa frågor. För byråns del ligger också makten, vilket nämnts ovan, i möjligheten att välja vad som ska och vad som inte ska presenteras för kunden. Kundens makt ligger, förutom det rent formella, i att ge de ramar och den plattform

byrån har att arbeta utifrån. Detta i så måtto att ramarna är grunden för processen, det som sätter tonen för vad byrån ska ta fram. Samtidigt utgör kundens varumärke, identitet och image en form av makt då detta är vad som i grund och styr vad byrån tar fram och vad som godkänns av kunden.

5.1 Slutsatser

Av tydlighetsskäl presenterar vi här våra slutsatser i punktform i anslutning till den fråga de är tänkta att besvara. Utifrån analysen och diskussionen ovan sluter vi oss till följande slutsatser:

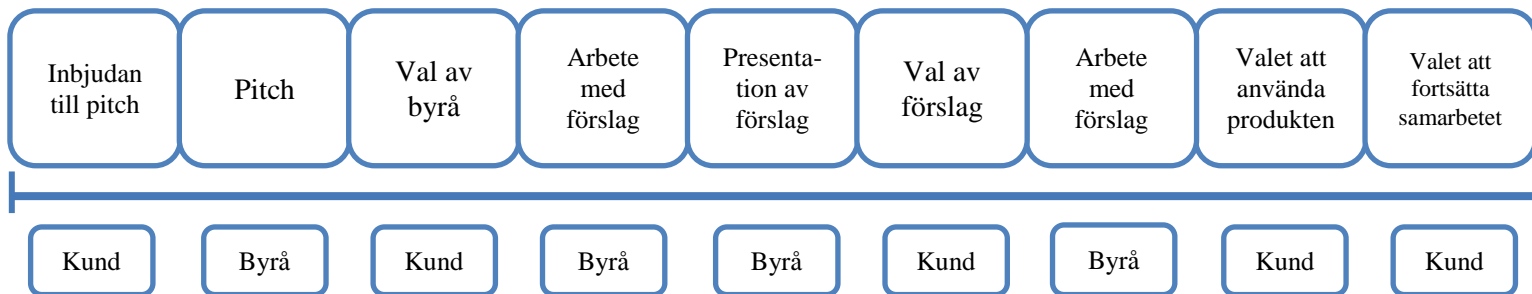
Vilken roll spelar föreställningen om marknadsföring som något kreativt i relationen mellan byråverksamhet och kund, framförallt gällande fattande av kreativa beslut?

- Föreställningen om byråns kreativitet spelar en stor roll i relationen mellan byrå och kund. Delvis genom att det till stor del upplevs som att det byrån har att erbjuda är just kreativitet. Men också genom att föreställningen om kreativiteten i någon mån bidrar till kundens tillit till byrån. Här är begreppet kreativt kapital viktigt. Framförallt gällande byrås anseende (desto mer kreativt kapital desto högre anseende). Att peka på sin kreativitet och lyfta fram sitt kreativa kapital blir då ett sätt för byrån att skapa just tillit och legitimitet i kundens ögon.

Vari ligger makten över de kreativa besluten, och hur gestaltas den?

- Kunden bestämmer i slutändan och har den formella makten, men byrån/kreatören bestämmer vad som presenteras. Byrån och dess anställda har således stor indirekt makt över processen och de beslut som fattas. Dock är det kunden som i grund och botten har makten att säga ja eller nej till de förslag byrån presenterar.
- Den formella makten och den de facto makten i relationen mellan kund och byrå skiljer sig åt. I huvudsak genom att den formella makten ständigt ligger hos kunden, medan den de facto makten växlar mellan relationens aktörer. Dessa växlingar hänger dels ihop med det personella, men också med var i processen man befinner sig.
- Makten ligger i en rad element. Dessa är dels relaterade till det kreativa kapitalet, men också till att ha möjligheten att bestämma vad som ska presenteras, samt att sätta ramarna för processen.

Nedanstående modell visar schematiskt hur makten förflyttas mellan byrån och dess kund i de olika skedena i processen;



Figur 5.1 Maktens växlingar i processens faser

5.2 Förslag på fortsatt forskning

- Att koppla ihop det skenbart kreativa med vad den typ av kreativitet som Rehn kallar för mysig och härlig. Det vill säga sådant som inte är särskilt nyskapande, men ändå upplevs som kreativt och ”roligt”. Kan detta kopplas till reklambranschen, eller är reklambranschen kreativitet riktigt kreativ?
- En närmare undersökning av beslutsfattande i organisationer där besluten formellt fattas av en chef, men i praktiken redan är fattade när hen får dem på sitt bord.
- En omfattande undersökning av reklamfältet och de där betydelsefulla kapitalformerna.
- Att undersöka hur det som vi kallar för kreativt kapital byggs och/eller anskaffas.
- Vårt fokus har framförallt varit på relationen mellan en organisation och dess kreativa partners inom området marknadskommunikation, hur ser relationen till övriga kreativa partners ut?

6. Referenser och källor

6.1 Tryckta källor

Akdere Mesut (2011) An analysis of decision-making process in organizations: Implications for quality management and systematic practice, *Total Quality Management*, Vol. 22 Nr. 12, Sid. 1317-1330

Alvesson, Mats. Köping, Ann-Sofie (1993) *Med känslan som ledstjärna*, Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats. Sköldberg, Kaj. (2008) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* Lund: Studentlitteratur

Andersson, Sten (1982) *Positivism kontra hermeneutik*, Göteborg: Bokförlaget Korpen

Arbetsförmedlingen a, Yrkesinformation: marknadsassistent. Hämtad från <http://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Yrke-och-framtid/Yrkesinformation/Yrken-A-O.html?url=-491989159%2FYrken%2FYrkesBeskrivning.aspx%3FiYrkeId%3D462&sv.url=12.78280711d502730c1800072> den 2012-04-29

Arbetsförmedlingen b, Yrkesinformation: marknadsförare. Hämtad från <http://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Yrke-och-framtid/Yrkesinformation/Yrken-A-O.html?url=-491989159%2FYrken%2FYrkesBeskrivning.aspx%3FiYrkeId%3D461&sv.url=12.78280711d502730c1800072> den 2012-04-29

Arens, William F., Schaefer, David H., Weigold, Michael (2009) *Essentials of Contemporary Advertising*, London: McGraw-Hill Higher Education

Balbus, Isaac D. (1971) The Concept of Interest in Pluralist and Marxian Analysis *Politics and Society*

Bilton, Chris (2007) *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management* Oxford: Blackwell Publishing

Bourdieu, Pierre (1992) *Texter om de intellektuella* Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion

Broady, Donald (1998) Inledning: en verktygslåda för studier av fält. I: Broady, Donald (red.) *Kulturens fält* Göteborg: Daidalos

Burnier, DeLysa (2006) Encounters With the Self in Social Science Research: A Political Scientist Looks at Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 2006, 35:4

Bryman, Alan. Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Malmö: Liber

- Bryman, Alan (2012) *Social research methods* Oxford: Oxford University Press
- Börjesson, Mats. Rehn, Alf. (2009) *Makt* Malmö: Liber
- Capon Noel., Scammon, Debra (1979) Advertising Decisions: An Analytic Treatment, *Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 2, Issue 1 Sid. 35-52
- Carle, Jan (2007) Pierre Bourdieu och klassamhällets reproduktion. I: Månsson, Per (red.) *Moderna samhällsteorier: Traditioner, riktningar, teoretiker* Stockholm: Norstedts
- Christensen, Søren. Daugaard Jensen, Poul Erik. Lindkvist, Lars. (2011) *Makt, beslut, ledarskap – Märkbar och obemärkt makt* Stockholm: SNS Förlag
- Dahl, Robert A. (1957) The Concept of Power, *Behavioral Science*, 2
- de Waal Malefyt, Timothy. Morais, Robert J. (2010) Creativity, brands, and the ritual process: Confrontation and resolution in advertising agencies *Culture and Organization* Vol. 16, No. 4, December 2010, 333–347
- Durkin, Mark. Lawlor, Margaret-Anne (2001) The Implications of the Internet on the Advertising Agency-Client Relationship, *The Service Industries Journal*, Vol. 21 Nr.2, Sid. 175-190
- Ehn, Billy. Löfgren, Orvar. (2001) *Kulturanalyser* Malmö: Gleerups
- Esaiasson, Peter. Gilljam, Mikael. Oscarsson, Henrik. Wägnerud, Lena. (2012) *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad* Stockholm: Norstedts Juridik
- Fägerborg, Eva (2011) Intervjuer. I: Kaijser, Lars. Öhlander, Magnus (red.) *Etnologiskt fältarbete* Lund: Studentlitteratur
- Gadamer, Hans-Georg (1997) *Sanning och metod, i urval* Göteborg: Daidalos
- Håkansson, Håkan (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley & Sons.
- Höglund, Erik (2012) *Vilket är marknadsavdelningens uppdrag?* Blogginlägg Gothia MOM-blogg
<http://gothia.se/momblogg/vilket-ar-marknadsavdelningens-uppdrag/> Hämtat: 2012-04-16
- Ibrahim, Mohammed. Bassford, Marie. Ackerley, Helen. Cornelius, Vincent. (2009) Creative Design Dynamics and Creative Systems *IEEE SysCon 2009 —3rd Annual IEEE International Systems Conference, 2009 Vancouver, Canada, March 23–26, 2009*
- Komm!, *Kommunikationsbyråerna i Sverige: utveckling och struktur 2009*. Rapport skriven av Clas Collin för Sveriges kommunikationsbyråer, hämtad från
<http://www.komm.se/fakta/byrabranschens-storlek-den-2012-04-29>

Krizek, Robert. (2003). Ethnography as the Excavation of Personal Narrative. I: Clair, Robin Patric (red.), *Expressions of ethnography: novel approaches to qualitative methods* New York: SUNY Press

Kvale, Steinar. Brinkmann, Svend. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: Studentlitteratur

Larsson, Larsåke (2000) Personliga intervjuer. I: Ekström, Mats. Larsson, Larsåke (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap* Lund: Studentlitteratur

Layder, Derek (1993) *New Strategies in Social Research* Cambridge: Polity Press

Mintzberg, Henry. Westley, Frances (2010) Decision Making: It's not what you think. I: Nutt, Paul C. Wilson, David C. (ed.) *Handbook of Decision Making* Chichester: John Wiley & Sons

Moeran, Brian (2009). The organization of creativity in Japanese advertising production *Human Relations* Volume 62(7): 963–985

Morris, Tim. Greenwood Royston. Fairclough, Samantha. (2010) Decision Making in Professional Service Firms. I: Nutt, Paul C. Wilson, David C. (ed.) *Handbook of Decision Making* Chichester: John Wiley & Sons

Rehn, Alf (2010) *Farliga idéer: När det opassande tänkandet är din värdefullaste resurs* Stockholm: Bookhouse

Repstad, Pål (1993) *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* Lund: Studentlitteratur

Resumé 2012-04-29 ”Jag är en bekräftelseforskare”, <http://www.resume.se/nyheter/media/2012/04/28/jag-ar-en-bekraftelseforskare/> hämtad 2012-05-02

Sommer, Amy. Pearson, Christine M. (2007) Antecedents of creative decision making in organizational crisis: A team-based simulation, *Technological Forecasting & Social Change*, Nr. 74 Sid. 1234–1251

Sjöström, Ulla (1994) Hermeneutik – att tolka utsagor och handlingar. I: Starrin, Bengt. Svensson, Per-Gunnar (red.) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori* Lund: Studentlitteratur

Sternberg, Robert J. (2006) The Nature of Creativity, *Creativity Research Journal*, Vol. 18, No. 1, Sid. 87–98

Svensk Handel, Jonas – Chef för marknadsplatser Hämtad från <http://www.karriarihandeln.se/yrken-inom-handeln/jonas-chef-for-marknadsplatser/> den 2012-04-29

Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer* Lund: Studentlitteratur

Umeå Universitet (2011) *Autoetnografi och andra experimentella etnografiska metoder*
Kursplan, Doktorandkurs i etnologi vt2012, Umeå Universitet. Hämtat via
http://www.kultmed.umu.se/digitalAssets/86/86649_kursplan_fu-kurs--autoetnografi-.pdf
2012-05-16

van Bruggen, Gerrit H., Wierenga, Berend (2000) Broadening the perspective on marketing decision models, *International Journal of Research in Marketing* Nr. 17 Sid. 159–168

Verhoef, Peter C. Leeflang, Peter S.H (2009) Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm *Journal of Marketing* Mar2009, Vol. 73 Issue 2, p14-37

West, Douglas C. (1999) 360° of Creative Risk *Journal of Advertising Research* Jan/Feb99, Vol. 39 Issue 1, p39-50, 12p

West, Douglas C., Paliwoda, Stanley J. (1996), Advertising client-agency relationships: The decision-making structure of clients, *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Iss: 8 Sid. 22 - 39

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

6.2 Muntliga källor

Aldingsson, Marie 2012-05-18, telefon

Bengtsson, Sanna 2012-05-21, telefon

Quach, Jenny 2012-05-21, mail

Ryberg, Charlotte 2012-05-19, Kalmar

Widmark-Nordh Sofia 2012-05-11, Kalmar

Wiebert, Fredrik 2012-05-11, Kalmar

6.3 Övriga källor

The Pitch (2012) Amerikansk tv-serie, avsnitt 1-3 (säsong 1)

Bilaga 1 Intervjuguider

Intervju 2012-05-11 med Fredrik Wiebert

Kan du berätta lite om vem du är, vad gör och så vidare?

Kan du berätta lite om företaget?

- Vad gör ni?
- Vad har ni för typ av kunder?

Beskriv den typiska kundrelationen

- Personlig?
- Fokus på person eller organisation?
- Hur ofta har ni kontakt med kunden?

Hur ser du på begreppet kreativitet?

Hur ser den kreativa processen ut?

- Brainstorming?
- Samhörighetsschema?
- Flödesschema?

Hur mycket har kunden att säga till om angående det kreativa?

- Brukar de vara besvärliga? ”Lättövertalade”?
- Vill kunden oftast vara mer eller mindre kreativ än ni vill?
- Upplevs olika kunder (och olika kundtyper) på olika sätt?
- Hur påverkar kundens kreativitet?
- Vågar ni släppa fram vad som helst?
 - o Om nej, varför? Och vilka idéer är det som inte släpps fram?
- Upplever du att kunden har en föreställning om att ni som byrå ska vara kreativa?
- Upplever ni att kundernas marknadsavdelningar är kreativa?
- Ser ni det som en balansgång mellan kreativ frihet och anpassning efter kundens varumärke? Eller upplever ni kundens varumärke som ramar som underlättar kreativiteten?

Beslutsprocessen?

- Om en ny idé kommer upp, hur går snacket etc. då?
- Vilka är med på mötena? Dels de interna, dels kundmötena?

Är det något du känner att du vill tillägga kring ämnet som vi inte tagit upp?

Kan vi höra av oss om det är något vi kommer på som vi undrar över?

Intervju 2012-05-11 med Sofia Widmark-Nordh

Kan du berätta lite om vem du är, vad gör och så vidare?

Kan du berätta lite om organisationen?

- Kan du/ni själva besluta om en kampanj eller måste det förankras politiskt i landstinget först?
- Tror du att det påverkar (kampanjen) att ni i grunden är offentlig verksamhet jämfört med om ni skulle vara ett privat företag?
- Hur ser beslutsgången (kring kampanjen) ut?

Hur går beslutsfattandet till?

- Kognitivt/rationellt eller känslomässigt?
- Thinking, seeing, doing first?
- Konsultativt, omröstning, konsensus?

Vem kom på idén till kampanjen?

- Ni själva? Byrån? Gemensamt?
- Hur såg instruktionerna till byrån ut?
- Vad tänkte ni när idén/kampanjen presenterades av byrån?
- Accepterade ni idén/kampanjen rakt av eller gjordes några förändringar?
 - o Om ni tackade nej till något, varför tackade ni nej till det?
- Var ni delaktiga i det kreativa eller "lämnade" ni bara uppdraget hos byrån?

Det kreativa kring kampanjen?

- Hur definierar du kreativitet och det kreativa?
- Hur, och av vem, fattas besluten kring det kreativa? På vilka grunder?
- Vilka är inblandade i den kreativa processen?
- Hur ser processen ut från ert perspektiv?
- Upplevde ni att byrån anpassade sina idéer/förslag utifrån vad de trodde ni ville ha?
- Påverkar ni byrån för att deras förslag och beslut ska gå i en viss riktning?

Hur skulle du beskriva relationen till reklambyrån?

- Personlig?
- Fokus på person eller organisation?
- Har ni ofta kontakt?
- (använder ni oftast samma byrå eller har ni bytt?)

Är det något du känner att du vill tillägga kring ämnet som vi inte tagit upp?

Kan vi höra av oss om det är något vi kommer på som vi undrar över?

Intervju 2012-05-19 med Charlotte Ryberg

Kan du berätta lite om vem du är, vad gör och så vidare?

Vad är viktigast för en lyckad kundrelation? Kan du beskriva?

- Fokus på person eller organisation? Hur viktigt är det personliga?
- Vad är byråns uppgift i relationen? (vad är kundens uppgift?)

Hur ser du på begreppet kreativitet? Vad är kreativitet?

Är ditt arbete/reklamarbete kreativt?

Efter att ha fått ett uppdrag hur ser din kreativa process, på ett ungefär, ut?

Hur vanligt är det att kunden kommer med ett ”färdigt” förslag på något, och hur agerar ni i en sådan situation? Spelar det roll om ni tycker kundens idé är bra eller dålig?

Hur mycket har kunden att säga till om kring det kreativa?

- Brukar de vara besvärliga? ”Lättövertalade”?
- Vill kunden oftast vara mer eller mindre kreativ än ni vill?
- Hur påverkar kundens kreativitet?
- Vågar ni släppa fram vad som helst?
 - o Om nej, varför? Och vilka idéer är det som inte släpps fram?
- Upplever du att kunden har en föreställning om att byrån ska vara kreativ?
- Upplever ni att kundernas marknadsavdelningar är kreativa?
- Vill kunden ofta vara med och ”peta” i det kreativa? Hur ser du på det?
- Ser du det som en balansgång mellan kreativ frihet och anpassning efter kundens varumärke? Eller upplever du kundens varumärke som ramar som underlättar kreativiteten?

Var/vari ligger makten (över det kreativa)?

Är det något du känner att du vill tillägga kring ämnet som vi inte tagit upp?

Intervju 2012-05-21 med Jenny Quach

Frågorna:

Kan du berätta lite om vem du är, vad gör och så vidare? Bakgrund helt enkelt.

Hur kom du i kontakt med Olympen träningscenter?

Hur ser din relation ut med Olympen?

- Är det en personlig relation med en eller några personer eller är det mot hela organisationen?
- Hur ofta har du kontakt med dem?
- Hur upplever du det att ha flera kontaktpersoner? (vilka är kontaktpersonerna)

Efter att du fått ett uppdrag, hur ser den kreativa processen ut?

- Om en ny idé kommer upp, hur går tankarna etc. då?
- Kommer du fram till den själv eller tillsammans med Olympen?

Hur mycket har Olympen att säga till om angående det kreativa?

- Brukar de vara besvärliga eller lättövertalade?
- Upplevs Jenny och Marie på olika sätt i hur de ”beställer” och lägger sig i?
- Hur påverkar deras egna idéer och kreativitet?
- Vågar du ”släppa fram” vad som helst?
 - Om nej, varför? Och vilka idéer är det som inte släpps fram?
- Upplever du att kunden har en föreställning om att du som grafiker ska vara kreativ?
- Upplever du att kundernas representanter är kreativa?
- Ser du det som en balansgång mellan kreativ frihet och anpassning efter kundens varumärke? Eller upplever du kundens varumärke som ramar som underlättar kreativiteten?

Vill du lägga till något vi inte frågat om gällande relationen till, och arbetet för, Olympen?

Intervju 2012-05-18 med Marie Aldingsson

Beskriv din relation till Smelink.

Känner du att det blir en personell relation en rent organisatorisk? Exempelvis; ringer du en kontaktperson eller växeln? Hur ofta kontaktar du dem? Hur ofta kontaktas du av dem?

Beskriv din relation till Jenny Quach. Hur fungerar den? Personlig? Hur ofta kontaktat du henne? Hur ofta kontaktas du av henne?

Känner du att du som verksamhetsansvarig har någon makt i beslut gällande grafisk profil eller hemsidan?

Intervju 2012-05-21 med Sanna Bengtsson

Beskriv hur det gick till när vi skulle fixa en ny hemsida! Beskriv såväl vår interna process som din upplevda relation till Smelink. Vem stod för det kreativa i det här fallet? Vart ligger makten?



Linnéuniversitet – kvalitet och kompetens i fokus

Den 1 januari 2010 gick Växjö universitet och Högskolan i Kalmar samman och bildade Linnéuniversitetet. Linnéuniversitetet är resultatet av en vilja att öka kvalitet, attraktionskraft och utvecklingspotential för utbildning och forskning, och spela en framträdande roll i samverkan med det omgivande samhället. Linnéuniversitetet erbjuder en attraktiv kunskapsmiljö med hög kvalitet och konkurrenskraftig kompetens.

Linnéuniversitetet är ett modernt internationellt universitet som betonar nyfikenhet, nytänkande och nyttiggörande. För oss är närhet till studenterna, världen och framtiden i fokus.

Lnu.se

Linnéuniversitetet
391 82 Kalmar/351 95 Växjö
Telefon 0772-28 80 00