



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska Institutionen

Inriktning mot Management

Ht 2011

# Kreativitet inom bank

---

En studie inom SEB

Författare: Sofie Helsing  
Jessica Löfgren

Handledare: Staffan Gran

# Sammanfattning

**Kandidatuppsats i företagsekonomi inom management, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, hösten 2011.**

**Författare:** Sofie Helsing och Jessica Löfgren

**Handledare:** Staffan Gran

**Titel:** Kreativitet inom bank - En studie på SEB

**Nyckelord:** Management, kreativitet, bank, företagskultur, struktur.

**Problemformulering:** *Finns behov av ökad kreativitet inom bank och stimulerar banken medarbetarna till att vara kreativa?*

**Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka om det finns ett behov av ökad kreativitet inom bank och hur banken stimulerar sina medarbetare till att vara kreativa.

**Metod:** Vi har valt att göra en fallstudie på fyra olika kontor på SEB. Det empiriska materialet har samlats in genom en kvalitativ metod i form av intervjuer.

**Resultat och slutsatser:** Vi övertygade att SEB har ett behov av ökad kreativitet då kontorscheferna anser att kreativiteten är så pass värdefull för bankens verksamhet i stort. Däremot tror vi att drivkraften hos medarbetarna att påvisa sin kreativa förmåga redan existerar men att denna behöver förmedlas inom organisationen och tas tillvara på, på ett mer strukturerat och effektivt sätt. SEB kan då få ut en högre vinning av den kreativitet som redan finns. På varierande sätt kan vi påvisa från analysen att SEB stimulerar medarbetarna till viss del att vara kreativa och förutsättningarna är goda för denna stimulans men även i detta avseende kan banken göra mer då underlättande åtgärder skulle stimulera medarbetare ännu mer att uttrycka sin kreativa förmåga.

# Förord

Vi vill inleda vår uppsats med att tacka de representanter på SEB som genom att ta sig tid för oss har gjort vår studie möjlig att genomföra.

Vi vill också tacka vår handledare Staffan Gran som kommit med mycket bra synpunkter vid våra handledarmöten och väglett oss under vårt skrivande.

Till sist vill vi också tacka vår opponentgrupp som bidragit till konstruktiv kritik och feedback.

Göteborg, januari 2012

Sofie Helsing

Jessica Löfgren

-----

-----

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bankens och kreativitetens betydande roll i samhället.....	15
1.2 Syfte .....	7
1.3 Frågeställningar.....	7
1.4 Disposition.....	7
2. Metod .....	8
2.1 Val av metod.....	8
2.2 Val av branch och företag.....	8
2.3 Val av respondenter.....	10
2.4 Empirisk datasamling .....	10
2.5 Metodansats .....	11
2.6 Studiens validitet och tillförlitlighet.....	11
2.7 Källkritik.....	11
3. Teori.....	13
3.1 Definition av kreativitet.....	13
3.2 Företagskulturen och arbetsklimatets påverkan på kreativitet .....	14
3.3 Ledarskap för kreativitet.....	15
3.4 Struktur inom organisationen.....	18
3.5 Belöningsystem och drivkrafter.....	19
4. Empiri.....	21
4.1 Intervju kundtjänstrådgivare, lokalkontor väster .....	21
4.2 Intervju företagsrådgivare, lokalkontor söder .....	22
4.3 Intervju kontorschef, lokalkontor söder.....	23
4.4 Intervju kontorschef, lokalkontor nord.....	24
5. Analys .....	27
5.1 De anställdas kompetens, förmåga att tänka kreativt och motivation .....	27
5.2 Företagskulturens främjande av den kreativa förmågan.....	28
5.3 Ledarskap för kreativitet.....	30
5.4 Organisationsstrukturens påverkan på den kreativa förmågan .....	31

5.5 Belöningsystem och drivkrafters främjande av kreativitet.....	33
6. Slutsats .....	36
Vidare studier .....	38
Källförteckning .....	39
Böcker och avhandlingar.....	39
Artiklar .....	40
Elektroniska källor .....	40
Bilaga: Intervju-underlag .....	42

# 1. Inledning

*I detta kapitel ges inledningsvis en kortfattad bakgrund till det vi ämnar studera och en diskussion om varför ämnet är intressant att studera. Vi presenterar sedan studiens syfte och frågeställning och avslutningsvis redogörs för studiens disposition.*

## 1.1 Bankens och kreativitetens betydande roll i samhället

Bankernas mest betydande roll i samhället är deras ökande bidrag till den ekonomiska tillväxten då bankerna stödjer utvecklingen av både företagande och innovationer genom att reglera flödet av kapital mellan låntagare och sparare. En annan viktig uppgift i samhället är att sörja för ett fungerande och tryggt betalningssystem. SEB, vilken utgör en av Sveriges fyra storbanker, har en betydelsefull roll i samhället som kapitalförsörjare men bidrar även till samhället i ett bredare perspektiv, vilket inkluderar ekonomisk utveckling och miljö, på det sätt att banken verkar som en lönsam verksamhet. Ansvarsfullhet i kombination med en hög etisk standard inom banken genererar mervärde till kunderna och de marknader där organisationen verkar. SEB framhäver särskilt sin framstående roll som både bank och investerare, för att uppmuntra hållbara investeringar och agera som finansiär i syfte att skapa de förutsättningar som krävs för investeringen (SEB.se, 3). Detta är en roll som medför betydande indirekt påverkan på samhället i stort.

SEB:s mission beskrivs ordagrant ”Att hjälpa individer och företag att utvecklas framgångsrikt genom att erbjuda god rådgivning och finansiella medel.” SEB beskriver i sin mission målet att hjälpa individer och företag att utvecklas (SEB.se, 3). Då all utveckling och innovation förutsätter kreativitet i syfte att generera nyskapande idéer så är det viktigt att kreativitet genomsyrar banken. Ambile (1988) påvisar kreativitetens värdefulla innebörd då anställdas kreativitet är nödvändig för all organisatorisk innovation och överlevnad. Kreativitet är således en betydelsefull förmåga inte enbart inom bank utan även i samhället i stort då det är med en kreativ förmåga som nyskapande idéer föds och som i sin tur bidrar till utveckling. Således väcker det intresse att undersöka närmare hur en så grundläggande beståndsdel i samhället som bank använder sig av en så värdefull förmåga som kreativitet inom sin organisation. I och med formuleringen av SEB:s mission finns således en ambition inom banken att främja utveckling, som i sin tur växer fram från en kreativ tanke, varför särskilt SEB passar väl in i detta syfte. För att undersöka hur intern utveckling stimuleras har vi valt som utgångspunkt att titta närmare på några särskilda faktorer som kan ha inverkan på den kreativa förmågan hos medarbetare inom en organisation. Faktorer som vi valt att lyfta fram är företagskulturens och arbetsklimatets betydelse, ledarskapets inverkan, den organisatoriska strukturen samt belöningsystem och drivkrafter hos medarbetarna.

## **1.2 Syfte**

Uppsatsens syfte är att undersöka om det finns ett behov av ökad kreativitet inom bank och hur banken stimulerar sina medarbetare till att vara kreativa.

## **1.3 Frågeställningar**

*Finns behov av ökad kreativitet inom bank och hur banken stimulerar medarbetarna till att vara kreativa?*

## **1.4 Disposition**

I kapitlet som följer redogörs för val av metod, bransch och företag, respondenter, metodansats, på vilket sätt vi samlat in data samt för uppsatsens validitet, tillförlitlighet och källkritik. Kapitel tre behandlar vidare den teoretiska referensram som kan hänföras till studien. I kapitel fyra presenteras det empiriska material som samlats in för att sedan följas av en analys i kapitel fem. Slutsatsen framförs i kapitel sex och sedan avslutas uppsatsen med källförteckning och efterföljande bilaga.

## 2. Metod

*I detta kapitel presenterar vi vilka metoder vi använt oss av i denna uppsats. Vi visar här val av metod, avgränsning till bransch och företag, respondenter, metodansats och på vilket sätt vi samlat in data. Vidare redogör vi uppsatsens validitet och reliabilitet samt källkritik.*

### 2.1 Val av metod

För att kunna få den kunskap och de insikter som krävs för att kunna svara på vår frågeställning anser vi att fallstudie är den metod som passar denna studie bäst. En fallstudie är enligt Ejvegård (2009) att ta en liten del av ett stort förlopp och med hjälp av detta fall beskriva verkligheten och säga att fallet får representera verkligheten.

Vi har använt oss av en kvalitativ metodansats. Enligt Bryman (2011) bygger den kvalitativa metodansatsen på en forskningsstrategi där fokus ligger på ord istället för på kvantifiering vid insamling och analys av data. Vidare menar Bryman (2011) att en kvalitativ metodansats bygger på en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik, vilket innebär att teorier genereras av praktiken. Bryman (2011) menar även att en kvalitativ metodansats har en kunskapsteoretisk ståndpunkt där fokus ligger på att skapa en förståelse för den sociala verkligheten. Tillsist menar Bryman (2011) att en kvalitativ metodansats har en ontologisk ståndpunkt vilket innebär att sociala egenskaper är resultat av ett samspel mellan individer och är inte en företeelse som endast finns "där ute".

### 2.2 Val av bransch och företag

Vi har valt att utföra vår fallstudie på Skandinaviska Enskilda Banken AB (SEB). SEB grundades 1856 av André Oskar Wallenberg och är idag en ledande nordisk finansiell koncernen (SEB.se, 1). Framgång har SEB skapat genom faktorer som entreprenörskap, internationell närvaro och långsiktiga relationer. SEB har drygt 17000 anställda och erbjuder i Sverige och i de Baltiska länderna rådgivning och ett brett utbud av finansiella tjänster medan banken erbjuder kunder i Danmark, Finland, Norge och Tyskland en verksamhet starkt inriktad på företags- och investment banking. SEB finns representerat i ett 20-tal länder runt om i världen och de har kontor i världens alla viktiga finanscentra (SEB.se, 2)

SEB's mission är *"Att hjälpa individer och företag att utvecklas framgångsrikt genom att erbjuda god rådgivning och finansiella medel."* och deras vision är *"Att vara den mest pålitliga partnern för kunder med ambitioner."* vilket visar deras vilja att vara en relationsbank (SEB.se, 3). Att SEB är en relationsbank visar de även genom deras slogan "Vi lovar kunderna en givande relation och håller det löftet genom att hela tiden tänka nytt" (SEB.se, 2).

SEB utgörs av fem skilda divisioner. Stora Företag och institutioner ansvarar för stora- och medelstora företag, finansiella institutioner och banker. Kontorsrörelsen har främst hand om privatkunderna och de mindre företagen. Kapitalförvaltningen har förutom förvaltningsfunktionen även hand om rådgivning. Liv-divisionen erbjuder livförsäkringar av



varierande slag och Baltikum omfattar kontorsrörelsen och utlåningsverksamhet till Estland, Lettland och Litauen (SEB.se, 4).

## Organisation



SEB:s organisation per december 2010

(SEB.se, 5)

Bilden ovan beskriver de olika organisatoriska enheterna inom organisationen. Däremot visar inte ovanstående bild hur de olika nivåerna i hierarkin ser ut. Vi vill då förtydliga att hierarkitrappan börjar vid kontorsrörelsen med en kontorschef på lokalkontoren som följs av en regionschef, över exempelvis Göteborgsområdet, och slutligen sitter VD tillsammans med de högsta cheferna på huvudkontoret i Stockholm.

Vi har valt att genomföra vår fallstudie på SEB eftersom de är en av de största aktörerna på den finansiella marknaden men även för att vi anser att de är en intressant och nytänkande organisation. Att en av oss även jobbar som konsult på SEB underlättade även valet av SEB och kontakter med intervjupersoner och insamling av det empiriska materialet.

## **2.3 Val av respondenter**

Enligt Halvorsen (1992) brukar det vid de flesta samtalsintervjuer ske ett strategiskt urval av respondenter vid en kvalitativ metodansats. Eftersom forskaren vill ha kvalitet på den information som samlas in strävar de efter att intervjua de personer i organisationen som har de största kunskaperna inom det område som skall beröras och som kan uttrycka sig bäst (Halvorsen, 1992) Essiasson m.fl ger i sin bok *Metodpraktikan* tre allmänna råd vid val av respondenter som skall intervjuas. Ett av råden är att det bör vara främlingar som intervjuas.

Vi har valt att intervjua följande personer inom SEB, på kontoren i Göteborg: en kontorschef i södra delen av Göteborg, en kontorschef på ett kontor i Norra delen, en företagsrådgivare på det södra kontoret och en kundtjänstrådgivare på kontoret i Västra Göteborg. Vi har valt att intervjua dessa fyra då de själva gått med på att ställa upp och även på grund av att de, enligt vår uppfattning, har de kunskaper som är nödvändiga för en innehållsrik intervju och som i sin tur skulle kunna framkalla den information som är nödvändig för vår studie. Att intervjua personer på olika nivåer inom organisationen har vi uppfattat som fördelaktigt för denna studie då frågeställningen skulle kunna belysas utifrån varierande perspektiv d.v.s. både från kontorschefernas sida och även från medarbetarnas sida.

## **2.4 Empirisk datasamling**

### **2.4.1 Primärdata**

Primärdata är ny data som forskaren själv samlar in genom att använda sig av en eller flera datainsamlingsmetoder (Halvorsen, 1992). Den datainsamlingsmetod vi valt att använda oss av för att ta fram primärdata är semistrukturerade intervjuer. Under en semistrukturerad intervju utgår forskaren enligt Bryman (2011) från en lista med specifika teman som skall beröras, denna lista kallas ofta intervjuguide. Under en semistrukturerad intervju har intervjupersonen stor frihet att utforma sina svar på sitt eget sätt och tonvikten under intervjun skall ligga på hur intervjupersonen uppfattar och tolkar frågor, intervjuprocessen är därför mycket flexibel (Bryman, 2011). Vårt mål med intervjun var att använda oss av öppna frågor. Enligt Jacobsen (1993) kan slutna frågor begränsa respondentens möjlighet att komma med något nytt och oförutsett. Intervjun blir då mer beroende av intervjuarens formuleringar av intervjufrågor och hypoteser (Jacobsen, 1993). Vi har därför inför intervjun tagit fram ett antal mycket öppna frågor som följer ett antal temaområden som vi anser skulle kunna bidra till en informativ intervju som i sin tur kan ge ett matnyttigt empiriskt material.

### **2.4.2 Sekundärdata**

Sekundärdata är information som redan samlats in av andra, ofta för att annat ändamål. Sekundärdata kan finnas i tre former; processdata, bokföringsdata och forskningsdata (Halvorsen 1992). Vi har i vår studie använt oss av forskningsdata såsom böcker och tidigare uppsatser och processdata i form av vetenskapliga artiklar. Vi har även hämtat information på SEB's hemsida.

## **2.5 Metodansats**

Vi har valt att använda oss av en deduktiv metod som enligt Bryman (2011) är den vanligaste uppfattningen om förhållandet mellan teori och praktik. En deduktiv metod innebär att man utifrån teorin analyserar de observationer och resultat som getts ur det empiriska materialet (Bryman, 2011) Vi började därför med att formulera en frågeställning utifrån teori och tidigare studier inom ämnet, därefter utformade vi ett teoretiskt ramverk som ger den kunskap och fakta som krävs för att kunna besvara vår frågeställning. Därefter startade insamlingen av det empiriska material genom intervjuer Vi analyserade sedan det empiriska materialet utifrån teorin och som gav stöd för vår slutsats.

## **2.6 Studiens validitet och reliabilitet**

Validitet är enligt Essiasson m.fl (2009) det svåraste och samtidigt det mest centrala problemet för en empirisk studie. Validitet går enligt Bryman (2011) ut på en bedömning av om de slutsatser som genererats från en undersökning hänger ihop eller inte. Extern validitet är enligt Bryman (2011) den form av validitet som visar som resultaten från en undersökning kan hänföras och generaliseras över hela organisationskontexten. Den externa validiteten är i denna uppsats kopplat till frågan om urval, det vill säga vilka personer som valt att intervjuas och hur väl deras svar och åsikter kan generaliseras till organisationskontexten (Bryman, 2011). Vi anser att det urval vi gjort och de personer vi valt att intervjua har nära koppling till den frågeställning vi vill besvara. Vi har valt att intervjua två kontorschefer för att på det sättet få ett perspektiv på vår frågeställning från ett styrande och ledande perspektiv. Men vi har även valt att intervjua en kundtjänstsrådgivare och en företagsrådgivare för att få ett perspektiv från de som arbetar med det dagliga arbetet och som ser mycket att hur "verkligheten" i organisationen ser ut. Vi är medvetna om att det finns vissa brister i vår validitet då vi inte haft möjlighet och tid till att intervjua fler personer och personer på flera olika nivåer i organisationen.

Enligt Bryman (2011) är reliabilitet ett grundläggande kriterium för en kvalitativ studie. Reliabilitet består enligt Bryman (2011) av fyra delkriterier, ett av dem är trovärdighet. Att studien skall vara trovärdig innebär att forskarna säkerställt att undersökningen utförts enligt regler som finns och att forskarna rapporterar både resultat och slutsatser till de personer som varit med i undersökningen för att få bekräftat att forskarna uppfattat deras beskrivningar och svar på rätt sätt. Vi var därför mycket noga under intervjun att ställa följdfrågor och få bekräftat att vi förstätt de svar de gett på rätt sätt. Vi planerar även att till varje intervjurespondent skicka en kopia av vår uppsats.

## **2.7 Källkritik**

Källkritik är en uppsättning metodregler som används för att värdera sanningshalten och bedöma trovärdigheten i såväl påståenden om historiska förlopp och omständigheter som nutida uppgifter om sakliga förhållanden (Essiasson m.fl, 2009). Essiasson m.fl (2009) pekar på fyra klassiska källkritiska regler som kan användas i alla situationer då det krävs källkritik. Den första regeln är kravet på att källmaterialet skall vara äkta. Den andra regeln handlar om att fastställa om berättelserna som vi kommit över genom det material som samlats in är

oberoende. Om det gått lång tid mellan att en händelse inträffat och att den nedtecknats är sannolikheten större att berättelsen har minnesfel, efterrationaliseringar eller rena efterhandskonstruktioner därför handlar den tredje källkritiska regeln om att berättelserna skall vara samtida. Den fjärde källkritiska regeln handlar om tendens och detta kriterium hjälper oss att systematiskt fundera över i vilken miljö eller under vilka omständigheter en berättelse har blivit till i (Essiasson m.fl, 2009). Vi har därför att under studiens gång ständigt utvärderat vilka källor vi använt oss av och har haft stor hjälp av de klassiska källkritiska reglerna under vår studie.

## 3. Teori

*Vi skall i detta kapitel redogöra för den teoretiska referensram som använts i denna uppsats. Inledningsvis skall vi redogöra för begreppet kreativitet och vad det innebär. För att kunna besvara vår frågeställning skall vi sedan beskriva betydande faktorer som påverkar kreativiteten i ett företag eller organisation.*

### 3.1 Definition av kreativitet

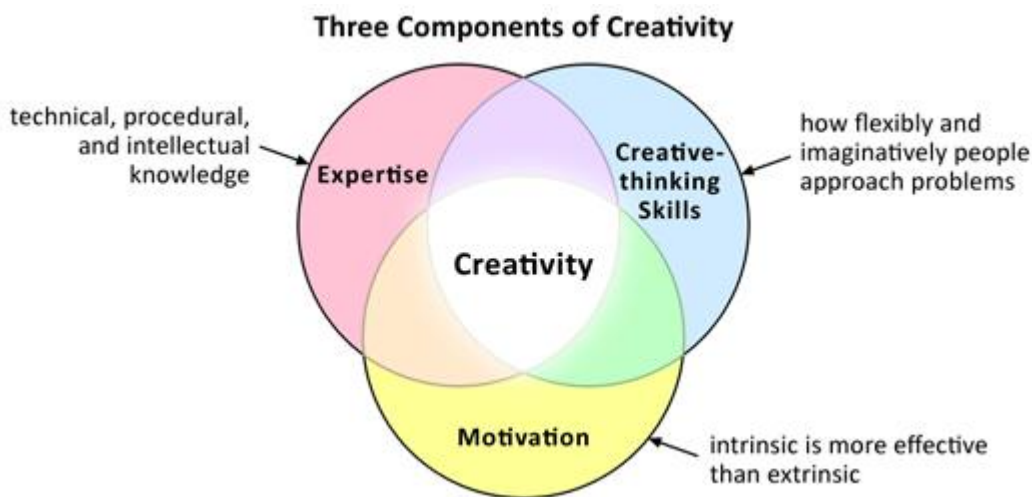
Ordet kreativitet kommer från det latinska ordet cre'o som betyder "skapa" eller "frambringa"(NE, 1). Enligt Nationalencyklopedin, NE, definieras kreativitet som "förmåga till nyskapande" eller "till frigörelse från etablerade perspektiv". Teresa M. Ambile (1998) ger en mer komplex definition av kreativitet;

*"To be creative, an idea must be appropriate - useful and actionable. It must somehow influence the way business gets done - by improving av product, for instance, or by opening up a new way to approach a process."* (Ambile, 1998)

Chris Bilton (2007) menar att kreativitet skapas i en organisation vid mötet mellan det han kallar den kreativa delen och affärsdelen. Kombinationen av dessa delar och föreningen av dessa olika sätt att tänka skapar kreativitet (Bilton, 2007). Jan Rollof (2004) menar att det finns vissa centrala kriterier för olika definitioner att begreppet kreativitet. Dessa anser Rollof (2004) är att kreativitet är skapandet av något genuint nytt, eller nya och unika kombinationer av kända element. Rollof (1999) menar att alla människor är kreativa men att vissa är det mer än andra. Rollof (1999) menar att kreativitet är en inneboende kraft som finns hos alla människor men som behöver tränas och stimuleras för att den ska ge goda resultat. För att utveckla sin kreativa förmåga krävs även en medveten satsning och målinriktning (Rollof, 1999).

Teresa M. Ambile (1998) menar att kreativitet skapas av tre funktioner som är beroende av varandra; Kompetens, Förmåga att tänka kreativt och motivation. Kompetens omfattar enligt Ambile (1998) den kunskap och de erfarenheter som påverkar det arbete som en person utför. Förmågan att tänka kreativt beror enligt Ambile (1998) mycket på personlighet, men även hur en person tänker och arbetar. Den kreativa förmågan är en förmåga som finns medfödd hos en person. Den kreativa förmågan är en sammansättning av olika egenskaper, vilka nämns vid senare skede i studien, som ger goda förutsättningar till att väcka kreativa tankar. Alla människor har olika sammansättningar av dessa egenskaper som framhäver kreativitet och därför har alla människor olika förutsättningar till att vara kreativa. Enligt Ambile (1998) kan förmågan att tänka kreativt påvisas genom att lyfta fram hur en person ställer sig till problem och förändringar men även hur en person sätter samman spännande kombinationer av idéer. Kompetens och förmågan att tänka kreativt är resurser som en person har inom sig och som alla personer har mer eller mindre av (Ambile, 1998). Motivation är däremot beroende av vad en person gör. Jag kan ha mycket kunskaper inom ett område och kan utifrån olika perspektiv ha lösningar på ett specifikt problem, men om inte motivationen till att lösa detta problem

eller motivationen till att använda mina kunskaper finns kommer jag ingenstans. Motivation är därför den tredje faktorn till att skapa kreativitet. Enligt Ambile (1998) finns det två typer av motivation, dessa är utomstående och inneboende motivation. Ambile (1998) menar att utomstående motivation kommer från en annan person och innebär att en person blir motiverad till att göra sitt arbete på grund utav att det är mycket önskvärt eller för att undvika ett problem. Den vanligaste utomstående motivationen är pengar. Enligt Ambile (1998) är utomstående motivation ofta det som står bakom problem som kan förknippas med kreativitet i organisationer. Inneboende motivation är enligt Ambile (1998) den motivation som en person känner när det finns ett genuint intresse, tillfredsställelse eller en möjlighet till utveckling, utan någon press från någon annan än sig själv.



(Ambile, 1998)

Alf Rehn ger ett kritiskt perspektiv på begreppet kreativitet. Rehn (2011) menar att kreativitet gör ont och att riktig kreativitet är omruskande och stöter på motstånd just för att det som verkligen är kreativt passar ju inte in i några kända mönster. Rehn (2011) menar att organisationer och företag arbetar med nya idéer varje dag men att det är idéer som går i linje med det arbetssätt som råder. En kreativ idé är enligt Rehn (2011) en idé som ifrågasätter de rådande idéerna på arbetsplatsen, och som därför möter motstånd och som inte riktigt får plats i organisationen.

### **3.2 Företagskulturen och arbetsklimatets påverkan på kreativitet**

Ekvall (1990) har utifrån ett forskningsprogram tagit fram ett antal punkter som påverkar det kreativa klimatet i en organisation. Först och främst anses utmaning som en framgångsfaktor för det kreativa klimatet, utmaning innebär att medarbetares personliga engagemang i det arbete som de utför ökar och att de kan känna meningsfullhet och arbetsglädje i det dagliga arbetet. När det inte finns någon utmaning för medarbetarna kan de bidra till att de känner likgiltighet och ointresse för sitt arbete. Frihet anses som en annan faktor som bidrar till ett kreativt arbetsklimat. Frihet ger självständighet vilket i sin tur bidrar att medarbetarna själva kan skapa kontakter mellan varandra och utbyta information och kunskap. En begränsad frihet kan medarbetare bli passiva och fokusera på de instruktioner som finns istället för att använda sin kreativa förmåga till att hitta lösningar och gå nya vägar. En tredje faktor som påverkar

kreativiteten är idéstöd och hur nya idéer bemöts. Genom att chefer och kollegor uppmuntrar, stödjer och lyssnar på varandra skapar det ett klimat som främjar kreativitet, det är dock viktigt att de idéer och förslag som tas fram granskas konstruktivt. Om medarbetare och chefer inte är intresserade av varandras lösningar och idéer kan det skapa en atmosfär där ingen vågar eller vill förmedla sina tankar och åsikter och där ledningen då missar att ta tillvara på viktiga resurser i företaget. Men för att kunna ta fram kreativa lösningar och idéer krävs det även att det finns tid för detta. Att chefer ger sina medarbetare tid till att diskutera, reflektera, testa och experimentera de tankar och idéer som finns krävs för att det skall bli genomförbara och nytänkande förslag till förändringar. För att skapa en kreativ arbetsmiljö krävs det även att det finns en tillit och öppenhet i företaget. Om det finns en trygghet och öppenhet i relationerna på en arbetsplats skapar det en god kommunikation och ett klimat där ingen är rädd att säga sin åsikt och ingen är misstänksam mot varandra. En livfull och dynamisk arbetsplats är avgörande för ett kreativt klimat. Om det på en arbetsplats ständigt sker förändringar och nya händelser ger det en arbetsplats där ingen är rädd för förändringar. Förändringar ses då som en positiv företeelse istället för något negativt och hotande. En arbetsplats där det finns utrymme för lekfullhet och humor ger även utrymme för kreativitet. För att medarbetare skall kunna utnyttja sin kreativa förmåga är det viktigt att klimatet på arbetsplatsen tillåter en blandning mellan allvar och lättsamhet.

För att medarbetare skall ta fram kreativa förslag krävs det diskussioner och konflikter. Men det är viktigt att det inte skapas stora och komplicerade konflikter som skapar motsättningar, rykten och skvaller. Små konflikter kan lösa problem medan stora konflikter istället hämmar en organisations utveckling. Risktagande är en annan faktor som krävs för att skapa en kreativ atmosfär. Risktagande är organisationens benägenhet att tolerera osäkerhet. När det skapas kreativa lösningar finns det ofta ett mått av osäkerhet och risktagande i detta, det krävs därför att en arbetsplats tolererar detta. Kollisioner mellan synpunkter, idéer och olika erfarenheter och kunskaper skapar debatt vilket i sin tur skapar kreativitet. Att våga ifrågasätta, göra sin röst hörd och skapa debatt är därför avgörande för det kreativa arbetsklimatet.

Dessa tio faktorer kallas CCQ (Creative Climate Questionnaire) och är ett kreativt mått på det kreativa klimatet men inte ett mått för den enskilda individen (Ekvall, 1990).

### **3.3 Ledarskap för kreativitet**

Kanske det mest effektiva sättet att stimulera kreativitet är enligt Ambile (1998) att matcha de rätta uppdragen med rätt personer. Enligt Ambile (1998) utmanar perfekta matchningar personers förmågor, men för att utmaningen skall resultera i utveckling bör utmaningen inte vara för stor så att personen känner sig överväldigad men heller inte för liten så att personen känner sig uttråkad. För att ledare skall kunna skapa dessa matchningar krävs det detaljerad information om de anställda och mycket tid krävs från ledarna, detta kostar mycket pengar (Ambile, 1998).

För att stimulera kreativitet i en organisation bör medarbetare enligt Ambile (1998) känna att de har frihet att bestämma hur själva processen för att uppnå ett mål skall utformas. Målet skall däremot enligt Ambile (1998) vara bestämt sen tidigare av ledaren och organisationen. Genom att ledaren ger en frihet hur processen för att uppnå ett mål skall se ut ökar det enligt

Ambile (1998) den inneboende motivationen genom medarbetare ser sig själva som skapare och genom att det egna intresset blir större. Frihet gör också att medarbetarna lättare använder sin förmåga att tänka kreativt och sin kunskap och expertis för att lösa olika problem som dyker upp under processens gång (Ambile, 1998).

Tid och pengar är enligt Ambile (1998) de resurser som starkast påverkar kreativiteten i en organisation. En ledare måste enligt Ambile (1998) vara mycket noga i sina beräkningar när valet av hur mycket pengar och tid ett projekt eller en grupp skall ha, dessa val kan antingen bli kreativitetsskapare eller kreativitetsdödare. Tidspress kan enligt Ambile (1998) både skapa och döda kreativitetsflödet. När medarbetare förstår allvaret i en viktig deadline, när till exempel ett företag vill få ut sin produkt på marknaden innan sina konkurrenter kan tidpress skapa kreativa lösningar då tidspressen ger en ökad motivation. Men om en organisation har ställt upp deadlines som finns där bara för att finnas utan att medarbetare förstår varför då kan denna sortens tidspress strypa kreativitetsflödet. En ledare måste enligt Ambile (1998) förstå att om han eller hon håller tillbaka resurser som är nödvändiga använder medarbetare sin kreativa förmåga till att hitta alternativa resurser istället för att använda sin kreativitet för att utveckla processer och produkter som från början är det huvudsakliga målet.

För att skapa kreativa lösningar och idéer måste en ledare enligt Ambile (1998) vara mycket noggrann och lägga mycket tid på att designa arbetsgrupper och team. Dessa grupper skall enligt Ambile (1998) ha en mångfald, där olika personer bidrar med olika kunskaper, åsikter och olika sätt att använda sin förmåga att tänka kreativt. Men att gruppen har en mångfald räcker inte menar Ambile (1998). För det första måste deltagarna i gruppen dela en vilja och spänning över att uppnå det uppsatta målet. Deltagarna måste också visa en vilja att hjälpa sina arbetskamrater. Till sist måste deltagarna uppmärksamma och se de olika unika kunskaper, egenskaper och perspektiv som varje deltagare i gruppen besitter. Enligt Ambile (1998) måste en ledare se varje medarbetares personlighet och kunna sätta ihop grupper som har den rätta kemin.

För att medarbetare skall känna passion för sitt arbete och för att denna känsla skall vara hållbar menar Ambile (1998) att en medarbetare bör känna att det egna arbetet betyder något för organisationen. För att medarbetare skall få denna känsla för sitt arbete är det enligt Ambile (1998) nödvändigt att ledare generöst och fritt uppmärksammar såväl individens som gruppens kreativa arbete.

Om medarbetare och grupper blir uppmärksammade och uppmuntrade av hela organisationen ökar kreativiteten enligt Ambile (1998) ännu mer. Att medarbetare känner att de ha ett stöd i sitt arbete från organisationen i stort kan de i större utsträckning utnyttja sin kreativitet. Framförallt kan detta stöd enligt Ambile (1998) ges genom att kontrollera medarbetarnas utförda arbete och ge rätt och mycket information till sina medarbetare, stödet kan även ges genom att kontrollerat se till att politiska förändringar inte ger oväntade och stora problem för medarbetarna i organisationen.



Jan Rollof (2004) menar att de tre främsta egenskaperna en ledare bör besitta för att främja kreativitet är *nyfikenhet*, *mod* och en *förmåga att tända den kreativa glöden* hos andra människor. Anledningen till att Rollof (2004) har med egenskapen nyfikenhet är att han menar att en ledare bör ha en egen nyfikenhet och ett eget intresse för att kunna entusiasmera andra och tända den kreativa glöden hos andra. Rollof (2004) menar att nyfikenhet är en mycket stark drivkraft och som är nödvändig för att skapa kreativa lösningar och förslag. Mod menar Rollof (2004) behövs på många plan och i många olika former för att skapa en kreativ atmosfär. Enligt Rollof (2004) krävs det mod för att tänka annorlunda, det krävs också mod för att ta risker och för att kunna ställa krav. Rollof (2004) menar att mod är en medfödd egenskap men att den också går att träna upp. Att tända den kreativa glöden anser Rollof (2004) är kärnan i ledarskapet, där ledaren skall motivera till speciella arbetsinsatser men framförallt spontant uppmuntra och få människor att använda sin kreativa förmåga och sin skaparglädje.

Enligt Jan Rollof (1999) skall en ledare för att skapa en kreativ atmosfär följa sju uppdrag:

- Formulera visioner; dessa visioner skall vara djärva och tilltalande för att skapa en stark drivkraft och nyfikenhet bland medarbetare, men de skall också vara tydliga och trovärdiga för att kunna fungera i hela organisationen och för att samtliga medarbetare skall sträva efter ett och samma mål.
- Kombinera organisationens och individens perspektiv; En ledare bör kombinera de mänskliga perspektivet med det organisatoriska perspektivet Alltså att kunna kombinera medarbetarna behov av att synas, få erkännande och ha inflytande med organisationens mål med effektiv produktion och lönsamhet.
- Entusiasmera och ställ krav; genom att en ledare ställer krav känner sig medarbetarna sig motiverade och att någon annan tror på dem och vad de kan åstadkomma.
- Katalysera kreativitet; en ledare bör underlätta för medarbetarna att arbeta i och utveckla organisationen genom att öppna upp för förändringsprocesser som är kontinuerlig och självgenererande.
- Lägg engagemang och innehåll i organisationens nätverk; genom att underlätta för kontakt mellan medarbetare på olika nivåer i organisationen skapas kreativitet, kreativitet skapas när människor möts. För att en ledare skall utveckla nätverk, kontakter och relationer mellan medarbetare bör en ledare vara tillgänglig i organisationens alla olika nivåer.
- Koordinera kreativa processer; en ledare måste ständigt ta ställning till om den organisatoriska atmosfären och organisationsstrukturen är gynnsam för den kreativa processen och vara beredd att förändra och utveckla.
- Finn rytmen; ledare skall få en balans mellan effektivitet, produktion, tempo och reflektion, pauser och funderingar. För att skapa kreativitet och goda resultat bör det finnas en balans mellan entusiasm och rationalitet En ledare bör därför emellanåt tvinga sina medarbetare att stanna upp och fundera kring de motiv, syften och mål som det kreativa arbetet har.

### 3.4 Struktur inom organisationen

Kärnan i vad som utgör en byråkrati handlar främst om så kallad centralisering av beslutsfattandet och formalisering av regler samt rutiner. Hirst m.fl. (2011) beskriver att centralisering av beslutsfattandet sker när ett fåtal överordnade ledare tilldelats att ansvara för beslut i det dagliga arbetet istället för de underordnade medarbetarna. En låg grad av centralisering innebär att fler medarbetare kan agera till stor del på ett självständigt vis och fatta beslut efter egen förmåga i arbetet. Tvärt emot innebär en högre grad av centralisering att beslutsfattandet sker uteslutet från ledare i de överordnade befattningarna (Hirst m.fl. 2011).

Damanpour (1996) uttrycker hur innovationsförmågan hos medarbetare påverkas negativt av det centraliserade beslutsfattandet på så sätt att medarbetare enbart tillgodoses med begränsad information vilket leder till mindre delaktighet från deras sida i form av minskad medvetenhet och engagemang. Kreativ problemlösning och generering av nya idéer från medarbetarnas sida motarbetas därför av formell auktoritet (Damanpour, 1996). En av de mest betydelsefulla åtgärder en ledare kan göra för att främja kreativitet bland sina medarbetare, argumenterar Amabile (1998), är att dela med sig av information. Informationsflödet som begränsas av centraliserat beslutsfattande hämmas av sådan byråkrati.

Hirst m.fl. (2011) uppger att formaliseringens innebörd behandlar standardiserade procedurer och tydligt punktade regler som syftar till att vägleda medarbetare så de agerar på korrekt sätt och förminskar därmed utrymmet för medarbetarna att handla efter eget omdöme. Även formaliseringen anser Damanpour (1996) har en negativ effekt på innovationsförmågan som orsakas av strikta regler och noggrant utförliga arbetsbeskrivningar (Damanpour, 1996). En ytterligare faktor som förstärker byråkratisk kontroll, enligt Damanpour (1996) är den organisatoriska storleken. En större organisation är i regel mer byråkratisk än en mindre organisation då denna har ett större antal diversifierade enheter som behöver samspela med varandra. En tydlig uppsättning regler, standardiserade rutiner och hierarkiskt beslutsfattande är till fördel just för att driva ett stort antal organisatoriska enheter åt samma håll. Mindre organisationer har större möjlighet att kontrollera sina medarbetare och deras handlingar på ett mer personligt vis än större organisationer som har hundratals medarbetare och många enheter (Damanpour, 1996).

Formalisering och centralisering påverkar innovationsförmågan hos medarbetare mer negativt i stora organisationer än i små organisationer. Detta kommer Damanpour (1996) fram till då han argumenterar att byråkratisk kontroll bidrar till försämrat engagemang från beslutsfattarnas sida och sänker medarbetarnas motivation för innovativt tänkande. Den innovativa förmågan kräver sammankoppling av skilda delar inom en organisation, vilket är mer problematiskt att uppnå inom en större organisation än en mindre (Damanpour, 1996). Ahrne och Papakostas (2002) argumenterar för att det är just dess oförmåga att vara flexibel som gör byråkratin så stark då regelbundenhet står i centrum och en klarhet existerar i vad som behöver göras och även tydlighet över på vilket sätt det ska utföras. Ur långsiktigt

perspektiv medför byråkratin förutsägbarhet och därmed vad som kan betraktas som effektivitet.

Enligt Ekvall (1990) har byråkratin i mer allmän mening fallit ut i två skilda faktorer: en som framhäver makt och centralisering och en som fokuserar på ordning, klarhet och planering. Ekvall (1990) menar att strukturförhållanden i form av byråkratiska knöligheter bidrar till svårigheter att framföra nytänkande och kreativa förslag och förändringar då det hämmar idéflöde och förhindrar risktagande. Några särskilda faktorer som påverkas negativt av det byråkratiska väsendet är frihet, lekfullhet, stöd för nya idéer, utmaning, tillit och lekfullhet, påstår Ekvall (1990). Informationen sker på ett enkelriktat sätt från ledarna till medarbetare och går ofta till på sådant sätt att nya idéer inte får rum då ledare har stakat ut både ett mål samt en väg för att nå dit. Ledaren kommunicerar då inte frågor och problemställningar i sin information som ger upphov till dialog och problemlösning, utan snarare givna lösningar på problemen. På detta sätt anser Ekvall (1990) att spridningen av information i byråkratier försvåras vilket i sin tur bidrar till att nya idéer från medarbetarnas sida inte tas tillvara. Resonemanget utvecklar Ekvall (1990) vidare, med att även planering och organisatorisk klarhet har en positiv betydelse för den adaptiva, förbättringsorienterade kreativiteten, det vill säga vad Ekvall (1990) menar med förbättringar som inte bör förväxlas med den innovativa kreativiteten.

### **3.5 Belöningsystem och drivkrafter**

Det finns en bred variation av vad belöning kan innebära men grundläggande är meningen att den ska väcka incitament hos medarbetaren att skapa ett resultat. Medarbetare kan uppmuntras till att agera på ett särskilt sätt genom att få en belöning i gengäld för sitt agerande, vilket även då kan uppmuntra medarbetaren till att komma med idéer och förslag. Arne Svensson (2001) beskriver hur dessa incitament kan vara positiva i det avseendet att medarbetaren får en belöning och den negativa handlar om att undvika en bestraffning. Det finns både materiella och immateriella belöningar där de materiella kan utgöras av ekonomiskt slag. Dessa kan då ske i form av lön efter medarbetarens prestationer, tillgång till tjänstebil, rabattkuponger till mat eller motion, optioner och liknande. De immateriella belöningarna utgöras av uppmuntran till exempel från kollegornas sida eller uppmärksamhet i form av månadens medarbetare och mycket mer. Andra exempel på immateriella belöningar är befordran, mer ansvar och till exempel förtroende från företaget. Dessa belöningar kan vara riktade till en individ eller grupp och kan avse åtgärder på kort eller lång sikt.

Det är meningen att belöningen skall frambringa en drivkraft hos medarbetaren att uppnå resultat i arbetet och dessa faktorer utgöras av tvång som drivkraft, av så kallade normativa drivkrafter och av inneboende drivkrafter. De normativa drivkrafterna utgöras av de sociala samt de införlivade drivkrafterna förklarar Arne Svensson (2001). De sociala drivkrafterna handlar bland annat om att accepteras av medarbetarna, få förtroende och ansvar. Tvärt emot de sociala drivkrafterna i arbetet som hämtas från omgivningen så finns de införlivade inom medarbetarens egenskaper då de baseras på ens egna moraliska värderingar, normer och ideal. Till exempel att bli månadens anställd beror på hur höga ambitioner medarbetaren har.

Svensson (2001) menar att det finns en gräns för vad medarbetaren är villig att göra för uppskattningens skull och från andra hållet finns då egenintresset, den inneboende drivkraften, det vill säga hur pass tillfredsställande och lustfyllt det är att utföra arbetsuppgifterna. En fotograf eller skribent kan känna glädje av att fota och skriva trots att det är deras dagliga arbete just för att belöningen är själva aktiviteten. Sammanfattningsvis påpekar Svensson (2001) att medarbetarens livssituation har att göra med vilka belöningar som ger mest resultat. Till exempel blir resultatet på arbetet av en löneförhöjning troligtvis större för en lågavlönad medarbetare än en medarbetare med högre lön. Därmed är det viktigt att anpassa belöningen efter individens eller kollektivets förutsättningar menar Svensson (2001).

Ax m.fl. (2005) menar att det finns mycket problematik kopplat till belöningssystem. När det skall ske individuella belöningar bör ett företag se till att de anställda inte får uppfattningen om att vissa favoriseras. Vid belöning till grupper bör belöningen vara på basis av vad gruppen åstadkommit, det finns då risk för att vissa blir så kallade fripassagerare, det vill säga anställda som inte bidragit till gruppen men som ändå får belöning. Denna problematik som är kopplat till belöningssystem kan enligt Ax m.fl. (2005) stället för det tänkta syftet skapa dålig stämning och arbetsklimat i företaget. Ytterligare negativa effekter uppstår om individen inte inser det omedelbara sambandet mellan belöning och prestation, vilket i sin tur minskar motivationen. Ett tredje dilemma visar sig om gruppmedlemmen arbetar för att själv få maximal belöning och därmed drabbas känslan i gruppen negativt.

Belöningar för grupper sker trots detta då organisationen vill uppnå gott samarbete i gruppen emot gemensamma mål där organisationen anser att dessa arbetar optimalt om de gör det tillsammans. Detta sätter en press på att enskilda gruppmedlemmar prestera bra för gruppens skull då gruppens prestationer är i fokus (Samuelsson m.fl., 2009).

## 4. Empiri

*I detta kapitel görs en redogörelse för uppsatsens empiriska material. Det empiriska materialet omfattas av de intervjuer vi gjort med kontorschefer, företagsrådgivare och kundtjänstrådgivare på SEB-kontor i Göteborgsområdet. De personer vi valt att intervjua har valt att vara anonyma, vi har därför valt att benämna de kontor de arbetar på som Väster, Söder och Norr. Vidare har vi valt att benämna kundtjänstrådgivaren KR, företagsrådgivaren FR, kontorscheferna KC1 och KC2.*

### 4.1 Intervju kundtjänstrådgivare, lokalkontor väster

KR har arbetat som kundtjänstrådgivare på ett av SEB's lokala kontor i Väster i ett år och 2 månader. KR har tidigare gått en tvåårig utbildning som handelsekonom och därefter arbetat på banken Swedbank som kundtjänstrådgivare i två år. KR anser att det delvis finns ett utrymme för att kunna styra det egna arbetet och för utsvävningar i sitt arbete, KR menar att det finns möjlighet att under en begränsad tid lägga upp och planera egen tid för till exempel möten. KR anser att mycket av beslutsfattandet allmänt styrs centralt och från chefer högre upp i organisationen men att mycket av det dagliga arbetet styrs från det egna kontoret. KR menar att förklaringen till att det ser ut på detta sätt är att SEB som bank har regler och lagar som gäller alla och som måste följas och att det därför blir naturligt att mycket av beslutsfattande sker från den centrala ledningen.

KR anses uppmuntras till att komma med idéer och tankar som kan leda till förbättringar på både kontoret och inom hela SEB's organisation. KR menar att inget är hugget i sten och att personal säger till om de anser att något är felaktigt eller kan utvecklas för att effektivisera det dagliga arbetet. KR har inte utnyttjat något system där anställda kan framföra sina idéer och tankar inom SEB. KR känner till en frågelåda där anställda på SEB kan lämna in sina idéer och tankar men vet inte var den finns någonstans, KR menar att hon istället pratar direkt med sin närmaste chef om hon vill framföra en åsikt, tanke eller lösning. KR anser att den faktor som kan hindra medarbetare på SEB att dela med sig av åsikter och tankar framförallt är tidspress, att det inte finns tid till att sitta ner och diskutera med medarbetare och chefer. Hon menar även att brist på information är ett hinder, var och vem medarbetare skall vända sig till ges ingen information om.

KR känner inte till någon form av system inom SEB för att belöna genomslagskraftiga och utvecklande förslag och idéer. KR menar att när medarbetare lyckats får denna uppmärksamhet och en klapp på axeln och att det inte delas ut någon ekonomisk belöning för detta inom SEB.

KR anser att det är mycket viktigt för SEB att anställda utmärks som kreativa och idérika. KR menar att banken och det egna kontoret inte skulle ha en chans att utvecklas annars. KR anser att chefen för lokalkontoret i Väster styr kontoret i en kreativ riktning men hon anser även att hela banken förväntas vara kreativ och att detta styrs från den centrala ledningen. KR anser att banken och dess chefer är mycket lyhörda och att de vill förstå det dagliga arbetet som hon

och hennes kollegor utför. KR menar att SEB's chefer vill förstå alla de perspektiv som finns på de olika nivåerna i organisationen för att kunna styra banken i den önskad kreativ riktning.

När vi slutligen frågar KR om jargongen och företagskulturen på det egna kontoret får vi svaret att det är en mycket öppen och utvecklande miljö, där de anställda vågar framföra sina åsikter. KR tror också att det är mycket fördelaktigt att det är ett litet kontor just för den kreativa atmosfären då alla känner alla.

#### **4.2 Intervju företagsrådgivare, lokalkontor söder**

FR har arbetat på SEB sedan 1988 och har sedan dess fått olika vidareutbildningar av banken. FR menar att hennes arbete till viss del styrs av regler och rutiner just för att det finns ett regelverk som finansinspektionen satt upp. Samtidigt ser FR sitt arbete som mycket fritt då hon kan disponera sin tid på det sätt som passar henne. FR anser att det till viss del tas mycket beslut centralt i banken och menar att banken är en hierarkisk organisation. Att banken är hierarkisk innebär att det är en mycket trögrodd verksamhet där förslag och invändningar ofta förvrängs längs den hierarkiska kedjan, FR jämför detta med viskleken. FR anser också att mycket av de beslut och förändringar som skall bidra till en utveckling inte alltid når det dagliga arbetet som hon och hennes kollegor utför. FR anser vidare att mycket beror på vem som är mellanchefer och hur drivande dessa mellanchefer är. Samtidigt beskriver hon SEB som en bank som vill vara förändringsbenägen och nytänkande men att det är många faktorer som motverkar detta och som gör att banken inte kommer vidare.

FR känner till tre olika system där anställda kan framföra sina idéer. Det första var en speciell grupp som satt med förslagsverksamhet, denna verksamhet finns inte längre. FR anser att det då fanns vissa problem med denna verksamhet då gruppen inte alltid hade förståelse för vad var problem och vad som behövde förändras i det dagliga arbetet, hon anser också att uppföljningen av förslag och lösningar inte alltid var bra. Ett annat system är de så kallade "tavelmötena" där anställda kan ta upp stora som små förslag. Ett tredje system som FR nämner är de så kallade "Runda bordssamtalen", där tio utvalda anställda sitter och diskuterar just förslag till förändringar. De utvalda tar då med sig ett antal punkter som de anser bör tas upp, FR anser att denna form av system är mycket betydelsefulla och bör vara oftare. FR menar dock att om det är något som de anställda vill förändra så ser de inget hinder att förändra de processer och rutiner som de har behörighet att förändra. FR menar att bland kollegorna på det egna kontoret vågar alla säga sin åsikt och framföra förslag för utveckling men att det på en högre nivå finns olika hinder, framförallt att de anställda har en misstro till om de får återkoppling och att förslag på förändring verkligen kommer tas på allvar. FR ser också tidsbrist som ett av de största hindren för kreativitet. FR anser att kreativitet är centralt i SEB och att SEB vill arbeta för en kreativ atmosfär men hon menar också att cheferna i SEB inte underlättar tillräckligt mycket för att de anställda skall kunna ta tillvara på sina kreativa förmågor. FR ser sitt egna kontor som en mycket trevlig och sympatisk miljö där det finns en hög gemenskap men med många olika drivkrafter.

### 4.3 Intervju kontorschef, lokalkontor Söder

KC1 började som kontorschef på SEB 1989 och har totalt arbetat inom SEB i 36 år. KC1 menar att inom banken styrs arbetet mycket av regler och rutiner. Det finns ett visst ramverk inom bankbranschen som medarbetare är tvungna att följa. Däremot är det fritt att lägga upp sitt arbete efter egen vilja inom dessa ramar. Vad gäller möten med personal och kunder finns det utrymme att bestämma mycket på egen hand men det finns fortfarande uppgifter som måste göras men hur och när dessa ska utföras är fritt. Vad gäller beslutsfattande upplever KC1 att mycket beslut kan fattas på egen hand i större utsträckning än vad som fattas centralt inom banken. Undantaget gäller då större frågor eller frågor av sådant slag att dessa rent regelmässigt måste fattas centralt exempelvis gällande kreditgivning. Det finns en form av vad banken kallar sunt förnuft som gör att mycket av beslutsfattande kan ske efter egen förmåga då det inte går att fatta alla beslut centralt eftersom det skulle vara alldeles för tidskrävande.

Som kontorschef anser KC1 att det är viktigt att uppmuntra sina medarbetare att komma med nya idéer då detta är viktigt för förbättring och utvecklingens skull. En uppgift som KC1 håller på att ägna sina tankar åt i nuvarande stund är att hitta nya tillvägagångssätt för att uppmuntra sina medarbetare att vara kreativa och hur de anställdas idéer ska tillvaratas. Det finns inga mallar för att kunna uppmuntra alla medarbetare på SEB till att vara kreativa och detta bör inte heller eftersträvas då alla är olika individer och därför krävs det olika sätt för att uppmuntra enskilda medarbetare till att komma med nya idéer. Därför är det viktigt för KC1 att sträva efter att ta hänsyn till individen då det är dessa som ser vad som händer i det dagliga arbetet och vet hur SEB fungerar i praktiken.

I nuläget håller ledningsgruppen inom SEB på att diskutera nya tankar inför nästa år, 2012. Det finns dock inga särskilda system där medarbetare kan lämna in sina förslag. Detta görs oftast via möten eller rent spontant under arbetstid då medarbetare själva söker upp KC1. Tidigare fanns det en stark förslagsverksamhet inom SEB då nytänkande var mer i fokus för några år sedan. Denna förslagsverksamhet har inte fortskridit med samma betydelse idag då försäljningsverksamheten är av mer betydelse. Det sker nuförtiden mer rullande-band produktion. Lösningar på problem som uppstår längs vägen löses inte vardagligen med nya idéer utan snarare av förbestämda paketslösningar. Förändringen märks även på rekryteringarna då det är väsentligt att medarbetaren har säljförmåga. På detta plan är det därför viktigt att vara kreativ inom banken då säljarbetet ständigt kräver nya idéer om att komma på nya sätt att sälja produkter.

Medarbetarnas belöning för att komma med nya idéer var av betydligt mer värde förr då detta prioriterades mer än idag. Belöningen kunde då vara i form av kontanter exempelvis procentuellt gentemot arbetsinsatsen. I nuläget blir medarbetare premierade för de idéer som slår igenom och den ekonomiska belöningen återstår men inte i samma omfattning utan den kan ske i form av exempelvis rabatter. Förutom den ekonomiska belöningen som minskat så har även den uppmuntran till nya idéer minskats. Detta i samband med övergången från fokus på idéer till mer försäljningsverksamhet och rullande-band-produktion. SEB har, såsom KC1

beskriver det, gått från bokhållare till säljare. Personligen strävar KC1 efter att uppmuntra sina medarbetare och hoppades även att SEB som helhet även strävar efter detta.

Vad som skulle kunna uppfattas som ett hinder för medarbetarna att kunna komma med nya idéer är tidspressen. Det finns inte tillräckligt med tid att sätta sig ner och prata igenom nyskapande och utvecklande idéer grundligt med varje medarbetare då en stor del av tiden går åt till att sköta den dagliga verksamheten. Något annat som KC1 själv upplever som ett hinder är att idéer tenderar att dyka upp utanför arbetet exempelvis vid kvällstid innan det är dags att sova.

Att vara kreativ inom banken är av största betydelse och detta har blivit viktigare i takt med att försäljningen inom SEB växte fram. KC1 anser att kreativa medarbetare anses som mer glada och skapar därmed god stämning. Även av denna anledning är kreativitet centralt inom banken. Det är viktigt att medarbetare trivs, tycker om sitt arbete och att de ska komma dit även för att de trivs och inte enbart sätta sig vid arbetsbänken och vänta på dagens slut. KC1 menar att det finns många skäl till att kreativitet är viktigt. Jargongen på kontoret håller på att förbättras i takt med att kontoret fått nya öppnare lokaler. Där medarbetare sitter tillsammans i större utsträckning än förr. Intern forskning som gjorts inom SEB är Voice som berör ämnet vad gäller hur idéer tillvaratas, och om arbetare blir sedda och hörda. Även enskilda enkäter har gjorts internt då och då.

#### **4.4 Intervju Kontorschef, lokalkontor Nord**

KC2 har arbetat inom SEB sedan 1987. Det var under hennes gymnasiala utbildning inom marknadsföring som hon av en slump övergick till arbete på SEB under en begränsad period på tre veckor och som därefter fortlöpte. Studier i företagsekonomi skedde samtidigt som arbetet på banken och har efter det kompletterat med en mängd olika utbildningar inom försäkringsfältet.

KC2 menar att det är nödvändigt att bankväsendet till stor del är styrt av regler och rutiner men däremot läggs arbetet upp fritt inom ramarna för dessa reglerna. Uppgifter måste göras men när och hur finns det utrymme för att bestämma på egen hand. Arbetet upplevs som fritt i det avseendet att mycket av arbetsuppgifterna handlar om kontakt med andra människor. När det gäller att ha möten med både kunder och medarbetare samt enskilda samtal med dessa kan det läggas upp på så sätt att det passar KC2. På grund av stordriften, det vill säga att det är ett sådant stort kontor med mycket människor, så är det nödvändigt med lagar och regler för att kunna hålla ordning och reda. Målet med arbetsuppgifterna är klara och bestämda på förhand men hur var och en ska gå tillväga för att uppnå målet beror på medarbetarnas egna preferenser.

Givetvis tas de större besluten mer centralt inom banken men trots detta finns det tillräckligt utrymme att fatta de flesta besluten på egen hand i det dagliga arbetet. Det finns en sorts grundlig logik, ett sunt förnuft, hos alla medarbetare att själva fatta beslut i bankarbetet men det innebär även att dessa måste följa ledningens direktiv. Det sker alltså en stor del av medbestämmande upplever KC2 både hos medarbetarna och inom sitt eget dagliga arbete.



KC2 prioriterar att uppmuntra medarbetarna att komma med nya idéer och tankar. KC2 känner även att hon från den högre ledningen uppmuntras till detta. Nya idéer är av stor betydelse och medarbetarna yttrar ofta nya förslag på förbättring och innovativa lösningar som tas tillvara på. Det finns ett webbaserat program vid namn "IDEA". På gemensamma möten som sker i små grupper talas det om uppmuntran av medarbetare till att växa och komma med förslag. IDEA är ett webbaserat program där medarbetare kan skicka in sina nya idéer både stora som små, för vilka de kan få en viss ekonomisk belöning. Får idéerna genomslag så uppmärksammas den medarbetare som kom på idén.

Vad som skulle kunna tänkas förhindra arbetare från att komma med nya idéer kan tänkas vara om medarbetaren i fråga uppfattar sin ide som mindre betydelsefull dvs. att den inte spelar någon roll och därför är det onödigt att föra fram den på tal. KC2 upplever sig ta tillvara på medarbetares idéer och vara lyhörd inför dessa. För sin egen del upplever KC2 att även dennes idéer tas till vara på genom sitt eget nätverk och får i sin tur klar respons på dessa idéer. I stort är SEB en bank som är öppna för nya idéer då detta tillhör bankens kultur. Det är även en generationsfråga då KC2 menar att det förr, när KC2 först började arbeta inom banken, var en mer hierarkisk struktur i banken i det avseendet att medarbetare inte kunde säga till om saker och ting. Ordet kom uppifrån och medarbetare lydde dessa. Nuförtiden upplevs arbetsplatsen som mer öppen och vem som helst kan komma med åsikter, även nyanställda. KC2 anser att trots att hon är kontorschef ser hon en stark samhörighet med medarbetarna och menar att hon är "en i gänget". Vidare menar KC2 att organisationen inte längre har en kontorschef som ger order och medarbetare som lyder dessa utan medarbetarna tar mycket beslut på egen hand genom det grundläggande sunda förnuftet som tidigare nämnts.

Gemenskapen bland medarbetarna inom banken är betydligt bättre idag än vad den var förr vilket gör det lätt att framföra sina åsikter och framförallt vågar medarbetarna prata öppet med varandra. Gemenskapen förbättrades även betydligt sedan banken delades upp internt på nya sätt då kundtjänstmedarbetare, privatrådgivare och andra avdelningar började arbeta tillsammans istället för var och för sig. Storleken på kontoret i sig är inget hinder för medarbetare att medarbetare uppmärksammas för sina och idéer och att dessa tas tillvara på. Det är en prioritet särskilt för KC2 att sträva mot en ännu bättre gemenskap vilket gynnar alla medarbetare och framförallt organisationen.

Kreativiteten i sig är avgörande för att arbeta inom bank över huvud taget, uttrycker KC2. Medarbetarna är särskilt viktiga på detta plan eftersom det inte finns något som bevisar att det som cheferna säger skulle vara det enda rätta och för att det är medarbetarna som upplever hur det dagliga arbetet fungerar i praktiken. Därför behöver alla komma med nya idéer för att banken ska utvecklas och för att medarbetarna trivas så bra som möjligt för om de inte trivs så märker kunderna genast detta, vilket inte ger ett särskilt bra intryck på kunderna. Framgången för bankens resultat är helt beroende av hur medarbetare trivs och utvecklas. Trivs de med sitt arbete så gör dessa även bra ifrån sig. Alla yrkesroller i teamet är lika viktiga då alla har en viktig roll.

Interna undersökningar har gjorts inom banken som till exempel ”Voice” som är ett grundligt formulär som varje anställd får fylla i. Vilket anses som ett nödvändigt underlag till förbättring. Även andra mindre undersökningar görs några gånger om året bland annat den så kallade “tempen”, vilken görs i syfte att mäta pressen och stämningen på kontoret. KC2 har varje vecka avstämningsmöten med en representant för varje avdelning för att ta del av de anställdas åsikter och tankar kring förbättringar. “You are SEB” är ett projekt som pågår just nu på alla kontor inom SEB även de som ligger utomlands. Detta projekt handlar om att implementera mervärden och värdeord i det dagliga arbetet samt en uppsättning mål att sträva efter där bland annat kreativ förmåga har en central roll.

## 5. Analys

*I detta kapitel analyseras det empiriska materialet utifrån studiens teoretiska variabler. Vi har valt att dela upp analysen i fem delar. I den första delen analyseras de anställdas kompetens, förmåga att tänka kreativt, motivation och hur detta påverkar deras vilja och förmåga att vara kreativa. I den andra delen analyseras hur företagskulturen på SEB påverkar förmågan hos de anställda att vara kreativa. I den tredje delen analyseras hur SEB's ledarskap påverkar kreativitet och hur ledarskapet främjar kreativitet och nytänkande. I det fjärde stycket analyseras hur SEB's organisationsstruktur påverkar den kreativa atmosfären och till sist analyseras på vilket sätt SEB använder sig av belöningsystem för att främja kreativitet.*

### 5.1 De anställdas kompetens, förmåga att tänka kreativt och motivation

Ambile (1998) menar att kreativitet skapas av tre funktioner som är beroende av varandra; Kompetens, Förmåga att tänka kreativt och Motivation. Vidare menar Ambile (1998) att kompetens och förmågan att tänka kreativt är förmågor och resurser som en person har inom sig och som en person har mer eller mindre av, men att motivation är en resurs som är beroende av vad personen gör. Om en anställd på SEB besitter vissa kunskaper och har en viss förmåga till kreativitet kan dessa två ändå inte utnyttjas om den anställda har brist i sin motivation. För att anställda och ledare på SEB skall utnyttja den kreativitet som de besitter måste därför alla tre faktorer gynnas. Från de intervjuer vi gjort har vi förstått att för att få anställning på SEB finns det vissa krav på en viss kunskap, det finns även krav på nytänkande och en förmåga att komma med idéer och lösningar. Vid en anställning på SEB finns det även förmånen att utnyttja kompetensutveckling och olika vidareutbildningar. Att SEB har dessa krav och ger de anställda dessa möjligheter anser vi visar att SEB främjar kreativitet genom att skapa en organisation med hög kompetens och där de anställda besitter en förmåga att tänka kreativt. Vi anser alltså att SEB har skapat en organisation som har anställda som besitter en förmåga att tänka kreativt och har en viss kompetens. Men för att kunna skapa kreativitet krävs även den tredje faktorn motivation.

Ambile (1998) menar att det finns en inneboende och en extern motivation. Från det empiriska materialet anser vi att vi tydligt kan se att de två kontorscheferna har en större inneboende motivation än både kundtjänstrådgivaren och företagsrådgivaren. Det tror vi beror på att de känner ett större ansvar för organisationen och mer delaktiga i de beslut som tas i SEB som organisation. De båda kontorscheferna har större möjlighet att påverka och styra sin del av organisationen. Till exempel har kontorscheferna i större utsträckning tid till att sitta ner och samtala och diskutera med olika personer på olika nivåer i organisationen, vilket vi anser gynnar motivationen genom att det främjar delaktigheten, att känna ett ansvar och känslan av att betyda något för organisationen. Företagsrådgivaren hade vid ett tillfälle möjlighet att få vara med i ett så kallat "runda- bord-samtal", där olika problem och utvecklingsmöjligheter togs upp. Vi förstod att denna sortens tillställning gav en motivationskick då företagsrådgivaren fick en känsla av att betyda något och att

organisationen lyssnade på hennes åsikt. Genom de intervjuer av kundtjänstrådgivaren och företagsrådgivaren förstod vi att de fanns en saknad av denna sorts tillställningar bland de anställda som arbetar med det dagliga arbetet där det finns möjlighet att få sin röst hörd, känna en större delaktighet och gemenskap med hela organisationen. Från de intervjuer vi gjort har vi förstått att det framförallt är den tidsbrist som råder som är det mest frustrerande och det är det största hindret från att känna en större inre motivation, tid till att sitta ner och samtala och diskutera för att få olika infallsvinklar och perspektiv på problem och frågeställningar.

Ambile (1998) menar att gemenskapen på ett kontor eller i en hel organisation kan främja den inneboende motivationen då det skapar en glädje och tillfredställelse i sitt arbete. I det empiriska materialet kan vi se att gemenskapen på de kontor vi besökt anses stor och att de anställda trivs på sin arbetsplats, detta tror vi absolut gynnar den inneboende motivationen och skapar en drivkraft till ett fortsatt gott arbete hos de anställda. Den inneboende motivationen motverkas dock av att det finns en yttre press. Vi tror att de anställda på SEB idag har en större press att utföra sitt arbete väl och att sälja så mycket som möjligt. Precis som kontorschefen på kontoret Söder uttryckte sig så anställer SEB idag säljare istället för bokhållare, denna utveckling tror vi kan skapa en press på de anställda och därmed motverka den inneboende motivationen.

Ambile menar att den vanligaste utomstående motivationen är pengar. Vi anser därför att det faller sig därför naturligt att de personer på en högre position med högre löner även har en större utomstående motivation. Som det empiriska materialet visar finns det olika belöningssystem där de anställda kan få ekonomiska belöningar när de tar fram olika förslag på lösningar och kommer med nytänkande och utvecklande idéer. Dessa ekonomiska belöningar tror vi kan skapa en utomstående motivation hos både de anställda och deras chefer inom SEB.

## **5.2 Företagskulturens främjande av den kreativa förmågan**

Att känna en utmaning i det arbete som utförs bidrar till en ökad kreativitet då det skapar engagemang, arbetsglädje och meningsfullhet enligt Ekvall (1990). Från det empiriska materialet kan vi tydligt se att SEB idag anställer säljare och att de idag lägger större fokus på försäljning än tidigare. Denna utveckling tror vi har skapat en tydligare utmaning hos de anställda där de lättare kan sätta upp egna målsättningar att sträva efter. Från det empiriska materialet kan det dras slutsatser om att det generellt finns önskemål om att vara kreativ inom SEB, alla de representanter för SEB som vi intervjuat anser att det finns önskemål om att de anställda skall framstå som kreativa och idérika. Detta krav anser vi kan ses som en utmaning i sig för de anställda och att genom att SEB sätter upp tydliga krav på vissa egenskaper så kan detta mynna ut i en ökad vilja att vara kreativ. Kravet på att vara kreativ skapar genom den utmaning det ger upphov till kreativitet.

Det empiriska materialet visar att ett arbete på bank styrs av mycket regler och rutiner men att inom ramen av dessa finns det viss frihet att planera det egna arbetet. Vi ser en tydlig bild av

att ju högre position en person besitter ju större frihet inom den regel-och rutinstyrda ramen har denna. Ekvall (1990) menar att frihet är en bidragande faktor till ett kreativt arbetsklimat. Från de intervjuer vi gjort har vi fått en bild av att ju högre position en person har inom SEB ju större frihet har denna i sättet att utföra sitt arbete. Vi kan därför konstatera att en person som sitter på en högre position i organisationen lättare kan ta tillvara på sin kreativa förmåga än en person på en lägre nivå med mindre frihet. Vi har dock fått uppfattningen att anställda generellt på SEB har en stor frihet i sitt arbete vilket främjar kreativitet och nytänkande. Vid intervjun med företagsrådgivaren fick vi till exempel veta att hon och hennes kollegor känner en stor frihet att förändra och utveckla saker och ting som de har behörighet att förändra, förändringar som kan göras på det egna kontoret. Denna känsla av att kunna påverka och ha en viss frihet att lägga upp det dagliga arbetet på det sättet som passar ger utrymme för kreativitet och nytänkande.

Ekvall (1990) nämner en tredje faktor som påverkar den kreativa atmosfären, denna är idéstöd, vilket innebär det stöd och uppmuntran som anställda känner när de kommer med nya idéer, lösningar, tankar och åsikter. Av det empiriska materialet får vi en tydlig bild av att det finns en viss frustration kring hur det på en högre nivå i organisationen ges ett bristfälligt stöd för idéer och förslag som de anställda tar fram. Företagsrådgivaren nämner vid intervjun att hon länge upplevt att det inte är någon idé att föra fram förslag och idéer då hon känner att de anställda får dålig återkoppling och att det ändå inte sker någon förändring på det som önskas förändras. Hon beskriver verksamheten som trögrodd och gör en koppling till den så kallade "viskleken" när hon skall beskriva hur åsikter och idéer tas emot, d.v.s. att en ide tolkas på ett visst sätt från första instansen men för varje steg in i organisationen som idén förs vidare är risken stor att den tolkas något annorlunda än i tidigare instans. Vi anser att SEB genom denna hantering missar att ta tillvara på mycket av de anställdas kreativitet och framförallt den kunskap som de anställda har om vad som kan förändras och effektiviseras i det dagliga arbetet. Företagsrådgivaren är däremot mycket nöjd med hur idéer och förslag tas emot på det egna kontoret, där hon känner ett stort stöd och en uppmuntran till att ta fram och dela med sig av åsikter och lösningar.

När det på en arbetsplats finns en viss öppenhet och där medarbetarna känner tillit till varandra skapar det enligt Ekvall (1990) förutsättningar för kreativitet. Ekvall (1990) menar även att dynamik, livfullhet och humor är faktorer som är avgörande. Genom de intervjuer vi gjort har vi fått en bild av att det inom SEB's kontor finns en stor gemenskap och där alla vågar framföra sina åsikter, en miljö som är mycket utvecklande och sympatisk och där de anställda inte är rädda för förändring och utveckling. SEB's arbetsplats och den stämning som råder på deras kontor skapar därför förutsättningar för en kreativ miljö och en företagskultur som stimulerar nytänkande. Om det däremot råder en företagskultur där de anställda är konflikträdsla, där det inte uppstår konflikter och där de anställda inte ifrågasätter varandra och deras chefer kan inga kreativa lösningar och idéer tas fram. Om alla accepterar och inte vågar ta risker är det ingen som försöker förbättra och utnyttja sin kreativitet. Ur det empiriska materialet har vi fått uppfattningen att de anställda vågar framföra sin åsikt och gärna diskuterar sinsemellan men att det återigen är brist på tid till att sitta ner och diskutera

och samtala som hämmar de anställda till att utnyttja sin kreativa förmåga fullt ut.

### **5.3 Ledarskap för kreativitet**

Ambile (1998) menar att ett av ledarens viktigaste uppdrag för att stimulera kreativitet är att matcha de rätta uppdragen med rätt personer. För att kunna göra dessa matchningar krävs det information och kunskap om de anställda och detta kräver i sin tur tid till att skaffa sig denna information. Kontorschefen på kontoret Nord anser vi har tagit fasta på detta. Genom att sätta sig ner varje vecka och diskutera och samtala kring hur avdelningarna fungerar och låta en representant för varje avdelning dela med sig av sina tankar kring det dagliga arbetet skaffar hon sig kunskap och information för att kunna styra kontoret i rätt riktning.

Ambile (1998) anser precis som Ekvall (1990) att frihet skapar kreativitet. Som vi tidigare nämnt är arbetet på SEB styrt av en mängd regler och rutiner men att det inom dessa ramar finns en stor frihet att lägga upp det egna arbete på det sätt som passar de enskilda arbetarna. Tid och pengar är enligt Ambile (1998) de två resurser som har störst inverkan på den kreativa atmosfären på en arbetsplats. Att vara mycket noggrann i sina beräkningar kring beslut om hur dessa resurser skall fördelas till olika projekt, grupper eller avdelningar är avgörande för att ett ledarskap skall fungera. Att precis som kontorschefen på SEB´s kontor Nord sitta ner vecka och samtala med de olika avdelningarna ger den kunskap som är avgörande för att varje kunna ta dessa beslut. Vi anser att utan att ta in information och åsikter från de anställda blir dessa val omöjliga att göra.

Att som ledare skapa ett team som har en mångfald och gemenskap skapar förutsättningar till att vara en kreativ arbetsplats menar Ambile (1998). Ur det empiriska materialet ser vi tydligt att det råder en stor gemenskap på de kontor vi besökt. Alla representanter vi intervjuat menar att på kontoren vågar alla framföra sin åsikt och för det som de har behörighet att förändra ser det inget som hindrar dem göra förbättringar inom och på kontoret ta upp en diskussion kring. Vi anser däremot att det råder viss brist kring hur ledarskapet utanför de enskilda kontoren ser ut när det gäller att ta tillvara på den mångfald och kunskap som enskilda anställda besitter inom SEB. Utifrån intervjun med företagsrådgivaren på SEB´s kontor i Söder fick vi uppfattningen av att det är svårt att få gehör för idéer och tankar, att ledningen är dåliga på att ge återkoppling och att de på detta sätt inte tar tillvara på kunskap och information som de själva inte har. Från de två kontorscheferna vi intervjuat får vi däremot en bild av att de har en god kontakt med den ledning som sitter över dem, att de får gehör från dem och att de lätt kan framföra sina tankar och åsikter. Förklaringen till denna skillnad ges av att kontorscheferna kan och skall avsätta tid till att samtala och diskutera med ledningen, denna tid finns inte för de anställda som utför det dagliga arbetet. Att kontorscheferna känner en större samhörighet och gemenskap med hela organisationen blir därför naturligt.

## 5.4 Organisationsstrukturens påverkan av den kreativa förmågan

Byråkratiskt strukturella influenser inom organisationer har särskilt negativ påverkan på kreativ förmåga. Formaliseringen av rutiner och regler utgör en stor del av byråkratins karaktär och likaså framställs det centrala beslutsfattandet som ett tydligt drag inom byråkratisk struktur (Hirst m.fl. 2011). SEB har en strikt ram av rutiner och regler som är nödvändiga för de anställda att efterfölja enligt finansinspektionens villkor. Det är ett krav inom bankväsendet att följa dessa regler och då SEB är kan anses som en större organisation är dessa regler betydande i det avseendet att hålla ordning. De standardiserade procedurerna, vilket formalisering innebär, finns till för att uppmana korrekt agerande bland medarbetarna. Samtidigt som dessa punktade regler har en vägledande funktion för medarbetare så innebär de även att utrymmet för handlingar efter det egna omdömet minskar (Hirst m.fl. 2011). Damanpour (1996) menar att formaliseringen, vilken inkluderar noggrant utformade arbetsbeskrivningar, påverkar innovationsförmågan negativt (Damanpour, 1996). Trots det faktum att SEB följer ett välutformat regelverk med tillhörande utförliga rutiner så bevitnar både kontorscheferna och medarbetarna möjlighet till fritt utrymme att lägga upp sitt arbete så som de själva önskar inom ramarna för reglerna. Då det enskilda arbetet för varje medarbetare innebär kontakt med andra människor genom exempelvis möten och rådgivning är det upp till var och en hur och när dessa möten ska ske. Denna frihet inkluderar även andra arbetsuppgifter som var och en av medarbetarna utför efter egna preferenser så länge de uppnår ledarnas direktiv och mål. Således upplever inte medarbetare att den formaliseringen inom SEB är ett hinder för sin kreativa förmåga på kontorsnivå då dessa anser sig få ett gott bemötande av sina egna innovativa och förbättrande idéer. Detta samtidigt som de standardiserade rutinerna och reglerna är utformade på sådant sätt att det finns möjlighet för medarbetarna att styra upp en förhållandevis stor del av det dagliga arbetet efter egna preferenser. Således bör inte den kreativa förmågan hos medarbetarna påverkas negativt av strikt formaliserade rutiner och regelverk vilket karaktäriserar en byråkratisk organisationsstruktur.

En annan av byråkratins karaktäristiska egenskaper är att den innehåller en hög grad av centralisering där det övergripande beslutsfattandet sker uteslutande av ett fåtal ledare inom organisationen vilket medför begränsningar av informationsflödet gentemot medarbetarna som i sin tur blir mindre delaktiga i form av minskat engagemang och ovetande (Hirst m.fl. 2011, Damanpour, 1996). SEB har en hierarkisk struktur med regionchefer som sitter över kontorscheferna samt de högsta cheferna som sitter över regioncheferna i Stockholm. Trots detta syns inte att beslutsfattandet sker på ett övergripande centraliserat sätt inom organisationen. Anställda på SEB anser att det finns en viss frihet i beslutsfattandet att handla efter eget omdöme. Det finns särskilda direktiv från ledningens sida som är riktad mot de anställda som exempelvis lönsamhetsmål som ska uppnås eller införandet av en ny produkt inom banken. På samma sätt finns det särskilda frågor där enbart ledningen är berättigad att ta beslut, som till exempel om kreditgivning. Ledningen sätter målen men det finns olika vägar att gå för att uppnå dessa mål och medarbetare väljer själva hur de ska gå tillväga för att uppnå målet. Utvalda medarbetare kan påverka beslutsfattandet högre upp via bland annat de så kallade runda-bordssamtalen där ett fåtal medarbetare blir inbjudna till diskussion om hur

bankens situation ser ut och vad som kan förbättras. Det hålls även möten med anställda i mindre grupper i syfte att framföra deras åsikter och idéer. Utöver de mer strukturerade mötena hävdar medarbetare att de när som helst kan framföra en idé till kontorscheferna som bemöter dessa på ett lyhört sätt. Dessa aktiviteter påvisar en låg grad av centralisering inom banken där medarbetare på flera sätt kan påverka beslutsfattandet och i hög grad fatta egna beslut i det vardagliga arbetet. I detta avseende uppfattas SEB inte utgöra en byråkratisk struktur då SEB:s ledarstil uppfattas luta mer mot medbestämmande än mot centraliserat beslutsfattande. Trots att företagsrådgivaren och kundtjänstrådgivaren är ense om viss frihet att fatta egna beslut och möjlighet till att själva styra upp en del av sitt arbete så upplever dessa tidsvis viss brist på information från ledningens sida som exempelvis att en del av de beslut som berör förändring som i sin tur leder till utveckling sker i viss oförståelse för medarbetarnas dagliga arbete. Detta är ett byråkratiskt drag mellan olika nivåer inom en organisatorisk hierarki där kommunikationen kan brista mellan nivåerna.

Ekvall (1990) hävdar att byråkratisk struktur försvårar för framförandet av innovationer och kreativa förslag då strukturen motarbetar idéflöde då informationsflödet sker enkelriktat från ledning till medarbetare. Medarbetaren får information och direktiv om vad denne ska utföra men inom byråkratier sker ingen problemställning eller frågor från ledning till medarbetare som uppmanar till dialog. Ekvall (1990) beskriver att informationen inom byråkratiskt organiserade strukturer ofta går till på sådant sätt att medarbetares idéer inte tas tillvara på. Amabile (1998) förtydligar i detta sammanhang att dela med sig av information är det mest betydelsefulla en ledare kan göra för att främja kreativitet hos sina medarbetare. Tvärtemot den byråkratiska egenskapen som utgör enkelriktat informationsflöde så uttrycker kontorscheferna en ambition att uppmana medarbetare till att vara kreativa i sitt arbete och komma med egna åsikter och idéer. Det sunda förnuftet hos varje medarbetare är tillräckligt för att kontorscheferna kan förlita sig på att de medarbetarna fattar sunda beslut. Likaså förlitar sig ledarna inom SEB på att kontorscheferna fattar egna beslut med förnuft utan att ständigt hänvisa till ledningen. En förutsättning som krävs för att beslutsfattande är att den anställde har tillräckligt med information för att fatta ett sunt beslut därmed bör inte begränsad information inom SEB förhindra den kreativa förmågan hos dess medarbetare. Kontorschefen hänvisar till att bankmännen har fått en ny roll gentemot förr inom SEB då dessa har gått från bokhållare till att vara försäljare. För att vara försäljare krävs en betydande kreativ förmåga i syfte att hitta nya försäljningsmetoder. Kontorschefen på kontor Nord hänvisar till IDEA, ett webbaserat program där medarbetare enkelt kan skicka in sina förslag. Detta kompletterat med SEB-way d.v.s. där problem, lösningar och nya förslag är välkomna att skrivas upp på en tavla tyder på att kontorscheferna på flera sätt vill uppmana medarbetare att komma med sina åsikter alltså existerar inte den enkelriktade informationen på sådant sätt att medarbetares kommunikation till ledningen förbises eller anses oväsentlig. Kontorschefen på kontor Nord upplever att SEB har gått från en mer hierarkisk struktur för ca 20 år sedan då hon började arbeta inom organisationen då det inte fanns mycket att säga till om som nyanställd längre ner i bankens hierarki. Nuförtiden upplever kontorschefen organisationen som mer öppen där vilken medarbetare som helst, oavsett titel och erfarenhet, är välkommen med åsikter och idéer.



Däremot är inte medarbetare helt medvetna om alla de sätt som finns för att kommunicera sina idéer inom SEB genom som exempelvis det datoriserade programmet IDEA.

Kundtjänstmedarbetaren i Väster hävdar att det ska finnas en form av förslagslåda att lämna in nya idéer till men är ovetandes om vart den finns och föredrar på så vis att förmedla sina idéer direkt genom kontorschefen eller via de möten som sker på kontoret. Det tycks inte heller som att förslagsverksamheten sker på samma sätt i enlighet med alla kontor utan snarare att varje kontor har sitt eget sätt att hantera nya idéer som t.ex. att IDEA inte tycks finnas på alla kontor. Även om förslagsverksamheten brister något i sin struktur kvarstår fortfarande upplevelsen av att de anställda enkelt kan komma med idéer ändå på ett mer ostrukturerat sätt. Risken finns då dessa inte lagras eller vidarebefordras så effektivt som de skulle kunna ha gjort om lagringen av idéer och vidarebefordringen mer enhetligt systematiserad. På kontornivå upplever medarbetarna att deras idéer och förslag tas tillvara och att förslagen får respons från kontorschefernas sida. Däremot är det på nivån över lokalkontorets nivå, d.v.s. den strategiska nivån, som förslagsverksamheten brister. Därför att kontorschefen på lokalkontoret inte längre ansvarar för tillvaratagandet på idén utan snarare att den tycks stanna av i färden uppåt inom organisationen. Den hierarki som då påverkar kreativiteten negativt tycks ske på den strategiska nivån och inte på lokal kontornivå.

Ytterligare en faktor som Damanpour (1996) nämner är den organisatoriska storleken där större organisationer tenderar att implementera en byråkratisk struktur då de har ett större antal diversifierade enheter att kontrollera. SEB är en större organisation men som nämnts tidigare i detta avsnitt arbetar medarbetare fritt, trots storleken och där tillhörande formalisering av rutiner och lagar, på så sätt att de till stor del själva kan lägga upp sitt arbete och oftast fatta egna beslut. Sammantaget anser vi att SEB har vissa byråkratiskt strukturella influenser, som de standardiserade rutinerna, vilka är nödvändiga för att kontrollera en större organisation och som är nödvändiga för säkerheten inom bankväsendet men det tycks inte tillämpa omfattande centralisering av beslutsfattande inom organisationen, snarare existerar visst eget ansvar och möjlighet till beslutsfattande efter eget omdöme som istället är goda förutsättningar för kreativiteten.

## **5.5 Belöningsystem och drivkrafters främjande av kreativitet**

Arne Svensson (2001) beskriver funktionen av olika belöningar då dessa utlämnas till en individ eller ett kollektiv för att väcka incitament att göra bra resultat ifrån sig. Dessa belöningar, beskriver Arne Svensson, kan vara materiella som exempelvis ekonomiska i form av provision efter medarbetarens prestationer, tjänstebil, rabattkuponger till mat etc. Belöningarna kan även vara immateriella som social uppskattning i form av beröm, uppmärksamhet i form av månadens medarbetare eller mer ansvar. Kontorschefen på kontor Söder beskriver att det fanns en betydligt starkare förslagsverksamhet förr inom SEB. Medarbetare som yttrade innovativa idéer som gjorde genomslag kunde få belöning av ekonomiskt slag och som utmärktes i form av lön gentemot medarbetarens prestationer. Den omfattningen av belöningsystem inom banken existerar inte längre i samma omfattning då den ekonomiska belöningen är betydligt mindre värd och kan bestå av exempelvis rabatter till

skillnad från provision i kontanter. Kundtjänstmedarbetaren är ovetandes om någon form av ekonomisk belöning för genomslag av innovativa idéer och påstår att dessa inte finns utan hänvisar till det immateriella slaget som uttrycks som uppmuntran eller en klapp på axeln.

Utöver reduceringen av den ekonomiska belöningen har även uppmuntran till nya idéer försämrats vilket har skett då SEB har genomgått en omfattande förändring och flyttat fokus till försäljningsverksamhet och därtill en så kallad rullande-band produktion. Detta då ledningen på förhand har skapat paketlösningar inför situationer som kan uppstå istället för att vid en situation skapa och anpassa en lösning efter den särskilda situationen. Detta är även kontorschefen på kontor Söder uppfattning om varför det inte längre finns en motsvarande förslagsverksamhet kvar längre. Trots detta uttrycker kontorschefen på kontor Söder, i likhet med kontorschefen på kontor Nord, hur viktigt det är att medarbetarna besitter en kreativ förmåga då dessa bidrar till en god stämning och utstrålar mer positiv energi vilket är viktigt för trivseln på arbetet då trivseln utvisar sig i prestationerna på arbetet. Dock finns inget formellt sätt att uppmuntra medarbetarna då kontorschefen anser att alla medarbetare är olika och behöver därmed uppmuntras på individuell nivå till att vara kreativ på åtskilda sätt. Kontorschefen på kontor Nord är inne på liknande spår och uttrycker att kreativiteten hos en medarbetare i sig är ett krav för att kunna arbeta inom bank då nyskapande idéer är ett grundförutsättning för banken att kunna utvecklas. Då denne anser att nyskapande idéer bidrar till trivseln på arbetsplatsen är detta särskilt viktigt ur kundperspektiv då dessa märker ifall medarbetare inte trivs på banken. Framgång i bankens ekonomiska resultat beror således helt på hur pass väl medarbetare trivs inom SEB. Kontorschefen anser det särskilt viktigt att ta sig tid för medarbetares idéer, genom möten med representanter för olika avdelningar och liknande, eftersom det är dessa medarbetare som upplever det dagliga arbetet på praktisk nivå. Denne hävdar att medarbetare ofta yttrar förslag som är av större eller mindre omfattning.

Syftet med belöningsystem är att frambringa drivkrafter hos medarbetaren för att få incitament att uppnå resultat beskriver Arne Svensson (2001). Dessa drivkrafter delas in i tvångsmässiga-, normativa- och införlivade drivkrafter. Svensson påpekar även då vikten av att belöningen anpassas efter medarbetarens livssituation vilket är avgörande för vilken form av belöning som ger mest resultat. Den främsta anledningen till varför medarbetarna kommer med förslag till SEB tycks vara av egna införlivade skäl och även av något normativa skäl då kontorscheferna uppmuntrar medarbetarna till att komma med nya idéer. Företagsrådgivaren anser att den kreativa förmågan är väsentlig för SEB och att banken vill vara förändringsbenägen och nytänkande men att ledare och chefer inte tar tillvara på medarbetarens kreativa förmågor och skulle behöva göra mer för att underlätta situationen. För egen del fick företagsrådgivaren möjlighet att närvara vid ett möte med den högre ledningen och diskutera förändring och förbättringsåtgärder inom banken vilket denne anser sker alltför sällan. Det skulle behövas fler tillfällen av liknande slag för medarbetarna att vara med och påverka ledningens beslut dessutom behöver uppföljningen till förslag och lösningar bli bättre då företagsrådgivaren anser att de anställda har en misstro på återkopplingen från högre chefer och för att förslag tas på allvar. Kundtjänstrådgivaren upplever att denne uppmuntras till att komma med idéer som kan leda till förbättringar både på kontoret och inom organisationen.

Denne anser att medarbetares kreativitet inom bank är ytterst viktig för bankens utveckling men anser att det tycks ske en viss brist i informationen från ledningens sida om vart medarbetare ska vända sig. Båda medarbetarna upplever, i likhet med kontorschefen på kontor Söder, tiden som en begränsning för den kreativa förmågan d.v.s. det finns inte tillräckligt med tid att ordentligt diskutera sådana typer av frågor samtidigt som den dagliga verksamheten ska styras.

Medarbetarna uppmuntras alltså av kontorscheferna att komma med kreativa förslag ur förbättrings- och utvecklingssynpunkt men dessa medarbetare gör inte detta för belöningens skull utan av normativa- och införlivade drivkrafter. Dessa medarbetare kommer med förslag, ofta på ostrukturerat sätt till kontorscheferna, av den anledningen att de själva vill uppleva förbättring inom banken till en effektivare tillvaro och möjligen till viss del för att ledningen och kontorscheferna uppmanar till det. För idéer som får genomslag inom organisationen får medarbetare uppskattning, beröm, av cheferna och möjligen en mindre ekonomisk belöning i form av rabattkuponger. Kontorscheferna och SEB som organisation tycks anse på kreativ förmåga som ett centralt värdeord som är viktig att främja hos medarbetare men dessa verkar inte få särskilt styrka drivkrafter utifrån sin egen vilja att komma med kreativa förslag. Detta trots att det tidigare funnits en stark förslagsverksamhet i ett tidigare skede inom organisationen som togs bort i samband med att paketlösningar framställdes.

## 6. Slutsats

*Vi skall i detta kapitel redogöra för de slutsatser vi gjort utifrån uppsatsens analys. Vi skall i kapitlet svara frågeställningen "Finns behov av ökad kreativitet inom bank och stimulerar banken medarbetarna till att vara kreativa?". Vi vill även framhäva betydelsen av att denna slutsats enbart grundas på ett fåtal intervjuer och att medarbetarna är underrepresenterade i denna undersökning då antalet medarbetare totalt sett inom organisationen SEB är betydligt fler än kontorscheferna. Då antalet medarbetare och kontorschefer i den här studien uppgår till lika antal finns det en viss risk att resultatet blir snedvridet gentemot kontorschefernas fördel.*

En slutsats vi kan dra av analysen är att de anställda på SEB generellt känner en viss frihet i sitt arbete trots att det omfattas en strikt ram av regelverk och rutiner. Personer på kontorschefer- nivå känner en större frihet i sitt arbete än personer som utför det dagliga arbetet. Att SEB har skapat en organisation där de anställda känner en frihet i sitt arbete anser vi skapar en miljö som stimulerar den kreativa förmågan hos de anställda.

Från studien har vi fått lära oss att en känsla av utmaning i det arbete som utförs stimulerar kreativitet. De anställda inom SEB är idag anställda mer som säljare än som bokhållare och skall i sitt arbete sträva efter att sälja så mycket som möjligt. Vi kan därför dra slutsatsen att denna strävan är en utmaning för de anställda som i sin tur främjar kreativitet. SEB har även en stark ambition att frambringa kreativa förmågor hos de anställda i organisationen på så sätt att dessa kan bidra med innovativa och förbättrande idéer. Detta mål kan från de anställda ses som en utmaning som i sig också ger dem en ökad stimulans till att arbeta på ett kreativt sätt.

Kompetens, förmågan att tänka kreativt och motivation är tre faktorer som krävs för att skapa kreativitet. Från studien kan vi dra slutsats om att det inom SEB finns krav på att som anställd besitta en viss kompetens och har förmågan att tänka kreativt. Vi kan även från analysen dra slutsats om att personer som har en högre position generellt i organisationen känner en större motivation i sitt arbete då de känner en större delaktighet, gemenskap och betydelse men även då de har en större ekonomisk belöning. Vi anser därför att SEB bör, för att stimulera kreativitet hos hela organisationen, arbeta för att öka motivationen hos alla anställda. Vi tror att det största hindret för detta delvis handlar om brist på tid till att sitta ner och diskutera och samtala kring viktiga frågor och ämnen för organisationens utveckling. Genom att de anställda får tid till att samtala och få en chans att dela med sig av åsikter och tankar kan detta skapa en större delaktighet och känsla av att betyda något för organisationen och därmed en skapa stimulans för kreativitet. Till viss del uppfattar vi att det ostrukturerade sättet som idéer lagras och förmedlas uppåt inom organisationen har en betydande motarbetande inverkan både vad gäller genomslag för goda idéer men även för de anställdas motivation att yttra nya idéer. SEB saknar därmed ett enhetligt strukturellt system där anställda enkelt kan framföra sina idéer på ett sätt där bra idéer garanterat når även högre nivåer inom organisationen. Ett sådant system skulle sannolikt reducera de anställdas misstro på omhändertagandet av deras

förslag och därmed uppmuntra dessa att oftare komma med idéer då hela ansvaret inte längre vilar på högre chefers personliga prioritering vilken i nuläget riskerar att idéer förbises över kontorsnivå. I analysen urskiljs att medarbetare kommer med idéer till kontorscheferna på grund av egna incitament om effektiv förbättring och inte på grund av ekonomisk vinning. Vi anser därmed att om SEB förslagsvis skulle underlätta för medarbetarna att komma med nya idéer i form av en enklare, mer strukturerad förslagsverksamhet så skulle detta uppmuntra betydligt mer än att införa ett ekonomiskt belöningsystem då anställda i nuläget självmant framför sina idéer av andra skäl än de ekonomiska. Detta är vi övertygade om då den omfattande problematiken tycks utstråla från mottagandet av idéer från chefernas sida och beror därmed inte på att anställda saknar egna incitament att framföra sina idéer.

Från vår analys kan vi dra slutsats om att idéstödet för de anställda som utför det dagliga arbetet har brister. De anställda känner generellt att de inte får återkoppling till de förslag och idéer som de tagit fram och på grund av misstro till återkoppling från högre nivåer de inte är någon idé att framföra förslag på förändring. Samtidigt kan vi från analysen dra slutsats om att de idéer anställda för fram blir välbemötta på de enskilda kontoren och att de enskilda kontoret stimulerar till att ta fram kreativa förslag. Vi tror att SEB förlorar mycket på att inte lyssna tillräckligt på de anställda som utför det dagliga arbetet. Det förekommer brister i kommunikationen mellan medarbetare och den högre ledningen då dessa fattar beslut i utvecklande syfte för verksamhetens skull som inte utfaller i enlighet med medarbetarnas dagliga arbete. Genom att skapa en bättre kontakt mellan medarbetarna på "golvet" och ledning på hög nivå tror vi att SEB kan utvecklas ännu mer. Förbättringen av kommunikationen mellan dessa distanserade parter tror vi kan ske i form av att representanter för medarbetare får möjlighet till att närvara på ledningens möte som rör implementeringen av beslut i det dagliga arbetet. På detta sätt kan parterna utveckla en förbättrad förståelse för varandra i syfte för att kreativa idéer ska få ett bättre genomslag rent praktiskt.

Slutligen är vi övertygade om att SEB har ett behov av ökad kreativitet då kontorscheferna anser att kreativiteten är så pass värdefull för bankens verksamhet i stort. Däremot tror vi att drivkraften hos medarbetarna att påvisa sin kreativa förmåga redan existerar men att denna behöver förmedlas inom organisationen och tas tillvara på, på ett mer strukturerat och effektivt sätt. SEB kan då få ut en högre vinning av den kreativitet som redan finns. På varierande sätt kan vi påvisa från analysen att SEB stimulerar medarbetarna till viss del att vara kreativa och förutsättningarna är goda för denna stimulans men även i detta avseende kan banken göra mer då underlättande åtgärder skulle stimulera medarbetare ännu mer att uttrycka sin kreativa förmåga.

## Vidare studier

Under uppsatsens genomförande har det kommit uppkommit flera funderingar och intressanta diskussioner om ämnen som skulle vara som skulle kunna studeras inom ämnet kreativitet. Vi ger nedan förslag till ämnen som vi anser skulle vara intressant att göra vidare studier inom.

Då vår studie utgår från en fallstudie i storbanken SEB anser vi att det skulle vara mycket intressant att göra en jämförande studie med andra storbanker i Sverige, till exempel inom Handelsbanken, Nordea eller Swedbank. Denna studie tror vi skulle visa på olikheter och likheter i hur kreativitet ses som ett centralt begrepp inom bank och även i hur arbetet för att främja kreativitet bland medarbetare ser ut

Vi anser att det skulle vara mycket intressant att gör en mer omfattande studie genom att intervjua fler medarbetare och chefer inom SEB. Vi anser även att det skulle vara mycket intressant att intervjua SEB´s verkställande direktör och koncernchef Annika Falkengren för kunna ge ett perspektiv på begreppet kreativitet och dess verkan från högsta ledningen.

# Källförteckning

## Böcker och avhandlingar

Ax, Christian. Jaohansson, Christer. Kullvén, Håkan. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö, Elanders Berlings.

Ahrne G, Papakostas A. (2002) *Organisationer Samhälle och globalisering*, Studentlitteratur Lund

Bilton, Chris. (2007) *Management and creativity: from creative industries to creative management*, Malden, Mass: Blackwell Pub.

Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Graphycems, Spanien.

Chen, C, Shih, H, Yeh, Y. (2011). *Individual initiative, skill variety, and creativity: the moderating role of knowledge specificity and creative resources*. International Journal Of Human Resource Management

Ejfegård, Rolf. (2009). *Vetenskaplig metod*. Malmö, Studentlitteratur AB.

Ekvall, Göran. (1990) *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Lund, Studentlitteratur AB.

Esiansson, Peter. Gilljam, Mikael. Oscarsson, Henrik. Wängnerud, Lena. (2006). *Metodpraktikan*. Vällingby, Elanders.

Halvorsen, Knut. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund, Studentlitteratur AB.

Hirst, G. Van Knippenberg, D, Chen, C, Sacramento, C. (2011). *How does bureaucracy impact individual creativity*, s 624, 2011, Academy of management journal

Jacobsen, Jan Krag. (1993). *Intervju, konsten att lyssna och fråga*. Lund, Studentlitteratur AB.

McLean Jacqueline , *A place for creativity in management*, 2009, British Journal of Administrative Management,

Rollof, Jan. (2004) *Ledarskap för kreativitet*. Lund, Studentlitteratur AB.

Rollof, Jan. (1999) *Kreativitet: En handbok för individer och organisationer*. WSOY, Finland.

Samuelsson S, Strömmer Carlsson S. (2009) *Belöningsystem - en fallstudie av Avanza Bank*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Svensson Arne. (2001) *Belöningsystem*, KFS Företagsservice, Stockholm

## Artiklar

Amabile, Teresa. (1998) *How to kill creativity*, Harvard Business Review, Sept--Oct 1998

Damanpour, F. (1996) *Bureaucracy and innovation revisited*, Journal of high technology management research.

Palmer K. (2007) *Creativity on Demand*. U.S. News & World Report.

Rehn, Alf. (2011--03--09) *Kreativitet ska göra ont*, Dagens Industri

Thompson, P, Jones, M, Warhurst, C. (2007) *From conception to consumption: creativity and the missing managerial link*. *Journal Of Organizational Behavior*

## Elektroniska källor

Nationalencyklopedin, [www.ne.se](http://www.ne.se)

1, [www.ne.se/lang/kreativitet](http://www.ne.se/lang/kreativitet)

[www.sebgroup.se](http://www.sebgroup.se), **SEB**

1, *Historik*

[www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se](http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se). (2011-11-14)

2, *Snabba Fakta*

[www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se](http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se). (2011-11-14)

3, *Mission, vision och varumärkeslöfte*

[www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se](http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se). (2011-11-14)

4, *Strategi*



[www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se](http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se). (2011-11-14)

*5, Organisation*

[www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se](http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se). (2012-01-01)

*6, Om SEB*

[www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se](http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se). (2011-12-31)

# BILAGA

## Intervjumall:

- Hur länge har du arbetat inom SEB?
- Hur ser din bakgrund ut, utbildning, tidigare jobb och liknande?
- Hur mycket styrs ditt arbete av regler och rutiner?
- Anser du att för mycket beslut tas centralt inom banken?
- Uppmuntras du att komma med nya idéer inom SEB, till förbättringar etc. av dina chefer? Ingår detta i det dagliga arbetet i något avseende?
- Finns det några system inom banken där anställda kan framföra sina idéer, genom t.ex. en förslagslåda eller liknande?
- Vad tror du skulle förhindra medarbetare att komma med nyskapande idéer inom banken?
- Belönas anställda för att vara nyskapande i sitt arbete på något sätt? På vilket sätt? Får de någon form av ekonomisk belöning eller annan uppskattning?
- Hur viktigt är det att banken har anställda som utmärks som kreativa, idérika? På vilket sätt är det fördelaktigt för banken? Styr i så fall ledarna inom banken medarbetare så de har möjlighet att vara kreativa i sitt arbete?
- Har det gjorts egna undersökningar om kreativitet och nyskapande inom banken?
- Hur skulle du beskriva jargongen, kulturen i banken?