



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Frihet under ansvar

- *En kvalitativ studie om individens kreativa förmåga på  
hybrida arbetsplatser*

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
Vårterminen 2022  
Kandidatuppsats  
Felicia Hermansson McCrady 931020  
Johanna Ljungberg 900721  
Handledare: Niklas Åkerman

## Sammanfattning

Covid-19 pandemin är en faktor som resulterat i att den hybrida arbetsplatsen blivit vanligare och till följd har fysiska interaktioner minskat och arbete på distans ökat. I samband med att fler arbetsplatser blir hybrida ändras förutsättningarna för individer att använda sin kreativa förmåga. Kreativitet är ett relativt studerat fenomen men det saknas studier om kreativitet i en hybrid arbetsmiljö. Den här studien undersöker därför vad som påverkar individens kreativa förmåga för att kunna öka förståelsen kring hur individens kreativa förmåga kan främjas på hybrida arbetsplatser. För att studera det här fenomenet har en kvalitativ studie tillämpats där 15 semistrukturerade intervjuer har genomförts på en offentlig organisation.

Studien utgår och undersöker fyra huvudkomponenter gällande kreativitet - *frihet, social interaktion, motivation och kunskap*. De här komponenterna framställs som centrala för vad som påverkar individens kreativa förmåga och undersöks därför i en hybrid arbetsmiljö. Något som inte identifierades som avgörande för individens möjligheter att vara kreativ men som framkom i studien som betydelsefull var *ledarskapet*. Med utgångspunkt i dessa är studiens slutsatser att sociala interaktioner och ledarskap är betydande för att främja den kreativa förmågan hos individer på hybrida arbetsplatser.

**Nyckelord:** *kreativitet, hybrida arbetsplatser, distans, frihet, motivation, social interaktion, kunskap.*

## **Abstract**

The Covid-19 pandemic is a factor that has resulted in the hybrid workplace becoming more common and as a result, physical interactions have decreased and work at a distance has increased. Due to workplaces becoming hybrid, the conditions for individuals to use their creative ability change. Creativity is a relatively studied phenomenon, but there are no studies on creativity in a hybrid work environment. This study therefore examines what influences the individual's creative ability to increase the understanding of how the individual's creative ability can foster in hybrid workplaces. To study this phenomenon, a qualitative study has been applied where 15 semi-structured interviews have been conducted at a public organization.

The study is based on and examines four main components regarding creativity, *freedom, motivation, knowledge, and social interaction*. These components are presented as central to what affects the individual's creative ability and are therefore examined in a hybrid work environment. Something that was not identified as crucial for the individual's opportunities to be creative but that emerged in the study as significant was leadership. Based on these, the study's conclusions are that social interactions and leadership are significant in promoting the creative ability of individuals in hybrid workplaces.

**Keywords:** *creativity, hybrid workplaces, distance, freedom, motivation, social interaction, knowledge.*

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Problemdiskussion.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Syfte och forskningsfråga .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Teori .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Kreativitet i organisationer.....</b>	<b>8</b>
2.1.1. Individuell kreativitet .....	9
2.1.2. Kollektiv kreativitet.....	10
2.1.3. Individens arbetsmiljö .....	11
<b>2.2. Analysmodell.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Metod .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Forskningsansats .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Urval .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3. Datainsamling .....</b>	<b>14</b>
3.3.1. Intervjuer .....	14
3.3.2. Pilotintervju.....	14
3.3.3. Tillvägagångssätt av intervjuer .....	15
<b>3.4. Litteraturinsamling .....</b>	<b>16</b>
<b>3.5. Dataanalys .....</b>	<b>17</b>
<b>3.6. Etiska ställningstaganden .....</b>	<b>17</b>
<b>3.7. Tillförlitlighet och trovärdighet.....</b>	<b>18</b>
<b>4. Empiri .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1. Frihet .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2. Social interaktion.....</b>	<b>20</b>
4.2.1. Känslan av tillhörighet .....	20
4.2.2. Samarbete.....	20
4.2.3. Nyanställd.....	21
<b>4.3. Motivation .....</b>	<b>22</b>
4.3.1. Inre motivation .....	22
<b>4.4. Kunskap.....</b>	<b>23</b>
4.4.1. Digitala verktyg.....	25
<b>4.5. Ledarskap.....</b>	<b>25</b>
<b>5. Analys.....</b>	<b>27</b>
<b>5.1. Frihet .....</b>	<b>27</b>
<b>5.2. Social interaktion.....</b>	<b>27</b>
<b>5.3. Motivation .....</b>	<b>29</b>
<b>5.4. Kunskap.....</b>	<b>30</b>
<b>5.5. Ledarskap.....</b>	<b>32</b>
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>34</b>
<b>6.1. Reviderad analysmodell.....</b>	<b>35</b>
<b>6.2. Rekommendationer för praktiker .....</b>	<b>36</b>
<b>6.3. Förslag på vidare forskning och begränsningar .....</b>	<b>36</b>

## 1. Introduktion

Till följd av samhällsliga fenomen som globalisering och digitalisering förändras marknader där olika organisationer är aktiva på vilket ställer krav på deras innovationsförmåga och därmed förmågan att vara kreativ. Digitalisering har en transformativ kraft som förändrar befintliga branscher samt möjliggör nya affärsmodeller vilket påverkar marknaden för företag (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). Det är väsentligt att verksamheter förhåller och anpassar sig till förändrade och nya marknadsförhållanden för att bevara sin konkurrenskraft. För framgång och långsiktig överlevnad är kreativitet och innovation en nödvändighet för organisationer (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014). En kreativ idé som förändrat många svenskers vardag är betaltjänsten Swish. För 10 år sedan identifierade en grupp människor ett behov på enklare betalningar i realtid både mellan privatpersoner och banker (Swish, 2019). Swish är ett exempel på hur en innovation kan förändra samt bidra till utveckling av marknader.

Det finns en generell definition av begreppet kreativitet som återkommer i ett flertal studier där kreativitet definieras som uppkomsten av användbara och meningsfulla idéer (Amabile 1988; Anderson, Potocnik & Zhou 2014; Shalley, Zhou & Oldman 2004). Kreativitet beskrivs som den del i innovationsprocessen som genererar användbara idéer medan innovation är framgångsrik implementering av kreativa idéer (Amabile, 1996). Användbara idéer kan innebära allt från nya produkter, tjänster, processer eller lösa problem för och inom organisationer (Amabile 1988; Paulus & Brown 2007). Implementering av användbara idéer är den process som möjliggör nya och förbättrade produkter, tjänster samt processer inom organisationer och för samhället (Baer 2012; Hennessey & Amabile 2010). Kreativitet är således en förutsättning för att innovation ska uppstå eftersom det utgör den initiala fasen i innovationsprocessen. Innovation grundas på kreativa idéer som vanligtvis uppkommer och möjliggörs av individuella och kollektiva handlingar (Amabile, 1988). Både kreativitet och innovation är en kritisk och betydelsefull beståndsdel för organisationers möjligheter att anpassa sig till komplexa och dynamiska marknader (Bledow, Rosing, Frese 2013). En vanlig metod för att utveckla nya idéer eller lösa problem inom organisationer innefattar grupper av människor som tillsammans utbyter idéer (Paulus & Brown, 2007). Woodman, Sawyer och Griffin (1993) tillägger även den kontextuella miljön som en bidragande faktor för befrämjandet av kreativitet. Flera forskare antyder att det är kreativitetsfasen som är den väsentliga faktorn för organisationens framgång och för samhällslig utveckling (Paulus 2000; Amabile 1988).

Amabile (1988) beskriver att individer som arbetar tillsammans i grupp är en förutsättning för uppkomsten av kreativitet. En betydelsefull faktor som påverkar den individuella kreativiteten är graden av motivation där det finns en positiv korrelation mellan en hög grad av motivation och kreativitet. Motivation påverkas av flera faktorer där förtroendet och hur man känner för sina kollegor är bidragande komponenter för engagemang och motivation inom organisationen (Karolinska Institutet, 2021). I samband med övergången till hybrida arbetsplatser blir det allt viktigare att säkerställa drivkrafter som påverkar att engagemang och motivation hos

medarbetare bibehålls. Enligt Post- och telestyrelsen (2021) kommer framtidens arbetsplats vara mindre platsbunden då ungefär 90 procent av de som arbetat virtuellt under Covid-19 pandemin vill fortsätta bedriva sitt arbete hemifrån. Begreppet hybrid betyder korsning eller blandning och ur ett företagsperspektiv innebär en hybrid arbetsplats att arbetet inte är platsbunden utan kan utföras på annan plats än ordinarie lokaler samt att arbete kan ske både fysiskt och digitalt (Karolinska Institutet, 2021). Hybrida arbetsplatser resulterar i ett flexibelt arbetssätt där individen har möjlighet att anpassa när och hur de ska utföra arbetsrelaterade uppgifter (Hill et al, 2008). Flexibilitet avser möjligheten att välja men utesluter inte arbete på den fysiska arbetsplatsen. För de allra flesta innebär flexibilitet en kombination mellan att befinna sig på arbetsplatsen och att arbeta virtuellt, beroende på arbetsuppgifternas utformning (Sokolic, 2022). Ur ett företagsperspektiv är införandet av en flexibel arbetsplats ett sätt att attrahera medarbetare samt ekonomiska fördelar för organisationen i form av effektivt utnyttjande av lokaler. Ur individens perspektiv innebär ett mer flexibelt arbetssätt större ansvar och planering av arbete vilket kan gynna den kreativa förmågan. Graden av frihet är även en central faktor för främjandet av kreativitet där möjlighet till självbestämmande och kontroll över arbetsprocessen kan leda till att individens kreativa förmåga ökar (Amabile, 1996).

Både Microsoft och Google konstaterar att det finns en ökad efterfrågan från anställda av en mer flexibel arbetsplats där en hybrid lösning anses vara framtidens aktuella arbetssätt (Hogan 2020; Elias 2020). När samhället ständigt förändras behöver organisationer anpassas till rådande förhållanden för att kunna vara en aktuell och eftertraktad arbetsplats. I en riksrepresentativ sifo-undersökning från Randstad (2022) skulle var fjärde person i Sverige tacka nej till en arbetsgivare som inte erbjuder möjligheten till distansarbete. Det visar vikten av att förhålla och anpassa sig till förändrade marknadsförhållanden och för att kunna bevara samt konkurrera om organisatoriska resurser. Framtidens arbetsplats karaktäriseras av flexibilitet och möjlighet att välja arbetsmiljö där en bra arbetsmiljö resulterar i att en organisation uppfattas som attraktiv (Karolinska Institutet, 2021). Organisationer som fokuserar och investerar i arbetsmiljö har möjlighet att öka trivseln och engagemanget hos medarbetarna vilket kan resultera i en ökad produktivitet, effektivitet och kreativitet. Även Amabile (1996) konstaterar att det finns ett ömsesidigt beroende mellan individens kreativitet och arbetsmiljön.

I april år 2022 bekräftades Covid-19 pandemin inte längre som en samhällsfarlig sjukdom och samhället kunde successiv återgå till det normala (Socialdepartementet, 2022). Även om många organisationer kommer att återgå till den traditionella arbetsplatsen (Iqbal, Khalid & Barykin, 2021) finns det en enhetlig bild att det nya normala innebär att arbetsmiljön kommer karaktäriseras av en hybrid arbetsplats (Citrin & Derosa 2021; Netigate 2022; Internetstiftelsen 2020). Med en ökad trend av hybrida arbetsplatser är det relevant att undersöka hur individens kreativa förmåga kan främjas på hybrida arbetsplatser.

## 1.1. Problemdiskussion

Kreativitet och innovation är två väl forskade begrepp. Då kreativitet är en förutsättning för innovation undersöker många studier båda begreppen (Amabile 1988, 1996; Anderson, Potocnik & Zhou 2014; Paulus & Kenworth 2018). Tidigare forskning kring kreativitet belyser individens betydelse där studier fokuserat och undersökt personliga egenskaper och dess påverkan på kreativitet. Amabile (1988) konstaterar att individens kreativa förmåga är en förutsättning för framgångsrik innovation inom organisationer och undersöker olika faktorer som påverkar individuell kreativitet. Till följd av att hybrida arbetsplatser ökar finns en risk att olika perspektiv och värdefulla insikter går miste till följd av att individer arbetar från olika platser. Även Sternberg (2006) koncentrerade sin forskning på betydelsen av individens kognitiva faktorer för kreativitet. Samtliga forskare tyder på att individerna är en viktig komponent för kreativitet på organisatorisk nivå men även för kreativitet i team (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014). Ett team definieras som en grupp av individer som arbetar tillsammans mot gemensamma mål där faktorer som interaktion, grupp sammansättning och kontextuella faktorer påverkar kreativiteten (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). För att tillsammans kunna utveckla nya idéer eller lösa problem är social interaktion betydelsefullt vilket i en hybrid arbetsmiljö kan försvåras.

Vidare forskning kring utveckling och främjande av kreativitet inom organisationer utgår vanligtvis från den traditionella arbetsplatsen där fysisk kontakt är en självklarhet. Amabile (1988) beskriver att samarbete mellan individer är en förutsättning för att kreativa idéer ska genereras. Till följd av att flera organisationer erbjuder en hybrid arbetsplats där människor kombinerar arbete på plats och på distans är det av intresse att öka förståelsen hur de anställdas förmåga att vara kreativ kan främjas i en hybrid arbetsmiljö. Både Amabile (1988) samt Woodman, Sawyer och Griffin (1993) belyser miljöns betydelse för att gynna kreativitet hos individer och därmed organisationens innovationsförmåga. Då en hybrid arbetsplats inkluderar arbete i den virtuella miljön ingår de anställda även i virtuella team vilket definieras som en grupp av människor som tillsammans med hjälp av teknologi strävar mot ett gemensamt mål. I en hybrid arbetsmiljö utgår arbete även i den virtuella miljön vilket kan ha en negativ påverkan på möjligheterna att vara kreativ eftersom individer kan gå miste om viktig information och mänskliga reaktioner.

En gemensam aspekt som samtliga forskare konstaterar är inflytandet av miljö på kreativitet där både externa och interna miljöer påverkar individer och förutsättningarna för organisatorisk innovation (Amabile 1996; Paulus & Dzindolet 2008). En uppmuntrande och stöttande miljö samt positivt humör från individer kan under vissa förutsättningar höja kreativiteten i gruppen (Paulus & Dzindolet, 2008). Aspekter som i den hybrida miljön kan gå miste om och påverka individens kreativa förmåga. Mycket av den forskning som bedrivits kring arbete i den virtuella miljön problematiserar och jämför traditionella och virtuella team (Webster & Wong 2008; DeSanctis & Monge 1999). En vanlig konstaterad konsekvens av virtuella team är att det uppstår mer utmaningar rörande kommunikationen samt minskad effektivitet (Webster & Wong, 2008), vilket är en konsekvens som även kan uppstå på hybrida arbetsplatser när vissa

individer befinner sig på plats och vissa på distans. Hybrida möten är ett begrepp som är vanligt förekommande på hybrida arbetsplatser och innebär att vissa individer arbetar hemifrån och vissa på distans. Det finns en övervägande risk att den här typen av möte minskar effektiviteten och möjligheterna att utveckla nya idéer eller lösa problem.

En mer flexibel arbetsmiljö medför att den fysiska kontakten mellan gruppmedlemmarna minskas vilket skulle kunna påverka kreativitetsförmågan då sociala aspekter är en nödvändighet för uppkomsten av kreativa idéer (Paulus & Kenworthy, 2017). Det finns en risk att individen upplever en känsla av exkludering om de inte befinner sig på den fysiska arbetsplatsen (Babapour Chafi, Hultberg & Bozic Yams, 2022). När individer befinner sig både i den fysiska och digitala miljön blir samspelet mellan kollegor viktigt för att säkerställa nya och användbara idéer samt lösningar på problem. Den sociala kontexten där kontakt och interaktion mellan medarbetare betonas är betydande för den kreativa förmågan (Shalley & Gilson, 2004). Vid ett hybrid arbetssätt kan det finnas en risk att kontakten och interaktionen mellan individer påverkas som i sin tur hämmar den kreativa förmågan hos individer. På grund av Covid-19 pandemin har samhället drastiskt förändrats och idag är det ett krav från individer att arbetsgivare ska erbjuda möjligheten att arbeta hemifrån. Innan pandemin var det normalt att arbeta på den fysiska arbetsplatsen och idag är det nya normala den hybrida arbetsplatsen. Människor har fått ett nytt perspektiv på hur och vart man kan arbeta och det är betydelsefullt att undersöka dessa perspektiv för att kunna öka förståelsen kring hybrida arbetsplatser. Tidigare forskning har inte utgått från samma omständigheter eller perspektiv från individen och det är därför av intresse att studera hur den kreativa förmågan påverkas när människor värderar ett hybrid arbetssätt eftersom det ställer mer krav på individen.

Kreativitet är ett utforskat begrepp både ur en fysisk och virtuell miljö men det betyder inte att det är applicerbart på den hybrida arbetsmiljön. Webster och Staples (2006) menar att interaktionen mellan individer som befinner sig på olika platser inte är jämförbart med individer som är samlokaliserade i samma miljö. Det uppstår därför ett intresse att undersöka hur kreativiteten kan främjas på hybrida arbetsplatser där individen kombinerar arbete både i den fysiska och virtuella miljön. Utifrån samtliga ovanstående resonemang har studien för avsikt att undersöka hur individens kreativitet kan främjas i en kombinerad arbetsmiljö eftersom mycket tyder på att framtidens arbetsplats kommer vara hybrid.

## **1.2. Syfte och forskningsfråga**

Syftet med studien är att öka förståelsen kring hur den kreativa förmågan hos individer kan främjas på hybrida arbetsplatser. För att kunna bidra med kunskaper är det betydelsefullt att öka förståelsen av vad som påverkar individens kreativitet på hybrida arbetsplatser. För att säkerställa syftet kommer studien utgå från följande forskningsfråga:

- *Hur kan individens kreativa förmåga främjas på hybrida arbetsplatser?*



## 2. Teori

Kreativitet handlar om att utveckla nya och användbara idéer och lösningar där individens kreativa förmåga är betydelsefull. Det är intressant att undersöka vad som påverkar individens förmåga att vara kreativ eftersom den här studien har som utgångspunkt att undersöka hur individens kreativa förmåga kan främjas på hybrida arbetsplatser. För att få en förståelse vad som främjar den kreativa förmågan i en hybrid arbetsmiljö utgår studien från generella teorier kring vad som influerar kreativiteten hos individer. Teorierna utgår från en *individuell*, *kollektiv* och *organisatorisk* nivå eftersom det finns ett ömsesidigt beroende och påverkan mellan dessa och kan därför påverka individens förmåga att vara kreativ. Genom att utgå från vad som påverkar individens möjligheter att utveckla idéer eller lösa problem kan en uppfattning skapas kring hur individens kreativa förmåga kan främjas på hybrida arbetsplatser. Studien utgår därför från nedanstående teorier.

### 2.1. Kreativitet i organisationer

Flera forskare definierar kreativitet som produktion av nya och användbara idéer (Amabile 1996; Bledow, Rosing, Frese 2013; Woodman, Sawyer, Griffin, 1993). Begreppet fokuserar på förmågan att producera eller använda originella och unika idéer (Cambridge Dictionary u.å.). Kreativitet är inte enbart en förutsättning för uppkomsten av användbara idéer utan även en förutsättning för problemlösning där kreativitet producerar användbara lösningar på problem inom organisationer (Mumford, 2012). Kreativitet är fundamentet och det initiala steget för innovation och är en viktig förutsättning för en organisations framgång och långsiktiga överlevnad samt att det är en källa för konkurrensfördelar (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014). Även Hennessey och Amabile (2010) betonar att kreativitet är det som driver samhället framåt då det möjliggör lösningar på de problem som våra städer och världen står inför. Utvecklandet av kreativa idéer är inte en enkel uppgift och resulterar inte alltid i framgång men kan leda till nya lärdomar för organisationen som i sin tur resulterar i kreativitet. Amabile (1996) betonar betydelsen att kunna urskilja en idé från redan uppkomna idéer för att karaktäriseras som en kreativ idé med hänsyn att det finns ett tydligt mål och mening med idéen eller produkten. En sammanfattande definition av kreativitet är att det är uppkomsten av nya och användbara idéer samt lösningar.

Det kan finnas svårigheter att upptäcka kreativitet men en förutsättning för att känna igen kreativitet inom en viss verksamhet är att det finns individer som innehar kunskap och är medveten om den specifika branschen (Amabile, 1996). Betydelsen av individer framkommer i tidigare forskning kring kreativitet där individer och påverkande faktorer på individer konstateras vara väsentligt och en primär källa för kreativitet inom organisationer (Amabile 1996; Woodman, Sawyer & Griffin 1993; Hennessey & Amabile, 2010). Både Mumford (2012) och Woodman, Sawyer och Griffin (1993) konstaterar att kreativitet är ett fenomen som påverkas på flera nivåer, *individuell*, *kollektiv*, *organisatorisk* och *miljö*. Gemensamt för samtliga nivåer är att det finns olika faktorer som påverkar kreativiteten hos enskilda individer och individer i grupp. Enligt Amabile (1988) är det individer tillsammans i grupp som genererar

och producerar användbara idéer och lösningar vilket karaktäriserar kreativitet. En grupp definieras innehålla två eller fler individer som tillsammans arbetar mot gemensamma mål inom en organisation (Paulus, 2000). Amabile (1988) betonar individernas betydelse för uppkomsten av kreativa idéer och som är en nödvändighet för organisatorisk innovation eftersom uppkomsten av idéer är ett måste innan de kan utvecklas och implementeras.

Visionen med kreativitet inom organisationer är att det ska resultera i förändring (Mumford, 2012). Till följd av dagens konkurrensutsatta värld är förändring det enda som kan klassas som konstant vilket resulterar i att nya idéer och produkter är en nödvändighet för organisationer. För att kunna konkurrera behöver organisationer ta vara på kreativitet som uppstår hos individer och leverera högklassiga och kreativa produkter eller tjänster. För att förändring ska uppnås är kreativitet en viktig förutsättning. Mumford (2012) beskriver att processen för organisatorisk förändring börjar med kreativitet som är en delprocess för innovation som i sin tur är en del för förändring inom organisationer. Det resulterar i att öka organisationens möjligheter att anpassa sig till ändrade marknadsförhållanden och för fortsatt tillväxt (Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Det finns en minskad risk för överlevnad för de organisationer som inte hänger med den yttre förändringstakten och det ställer krav på förmågan att utveckla och initiera kreativa idéer. Den yttre förändringstakten har enligt Mumford (2012) ökat till följd av globalisering, konkurrens och teknologisk utveckling, vilket är faktorer som antas fortsätta och ställer krav på organisationer att ta vara på individens kreativa förmåga. Ytterligare en faktor som påverkar kreativiteten inom organisationen berör miljön där olika faktorer antingen kan gynna eller hämma den kreativa förmågan. Den miljö som organisationen befinner sig i kan påverka individer olika vilket kan vara en drivkraft för vissa (Mumford, 2012). De sociala, individuella och kontextuella faktorerna som påverkar kreativiteten inom organisationer sker inte i ett vakuum utan samspelar samtidigt. Organisationer påverkas olika beroende på verksamhet och därför är det svårt att generalisera kreativitet (Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Däremot går det att konstatera att det som är gemensamt för kreativitet inom organisationer är att individer i grupp arbetar fram användbara idéer och lösningar med förhoppningen att det resulterar i organisatorisk innovation.

### **2.1.1. Individuell kreativitet**

Amabile (1996) beskriver en modell kallad *The componential model of creativity* som innehåller faktorer som påverkar den individuella kreativiteten. Den beskriver tre nödvändiga faktorer som influerar kreativitet oavsett verksamhet, *expertis*, *kreativt tänkande* och *inre motivation*. Ett fundament för kreativitet är expertis som understryker betydelsen av kunskap inom en bransch för att kunna lösa komplexa och specifika problem eller uppgifter. Specifika kunskaper och utbildning inom en viss domän bidrar till att individer utvecklas kognitivt som kan förbättra individens kreativa tänkande (Shalley & Gilson, 2004). Amabile (1988) identifierar två typer av kunskaper, *domän-relevanta färdigheter* och *kreativitet-relevanta färdigheter*, som är nödvändiga för individuell kreativitet. Domän-relevanta färdigheter fokuserar på den kunskap, talang och tekniska erfarenheter för att producera kreativa lösningar och idéer inom en specifik domän. Kreativitet-relevanta färdigheter innefattar individens

kognitiva kunskaper och är en förutsättning för kreativitet då den möjliggör nya perspektiv på problem och arbetssätt. Kreativitet-relevanta färdigheter benämns som kreativt tänkande i componential model of creativity vilket bidrar med det ”lilla extra” till det kreativa tänkandet och kan resultera i att individen har en ihållande strävan och motivation för sina arbetsuppgifter. Amabile (1988;1996) beskriver inre motivation som den mest betydelsefulla komponenten för individuell kreativitet då varken domänspecifika kunskaper eller kognitiva kunskaper kan kompensera för bristande motivation.

Graden av motivation är det som avgör vad individen är villig att göra samt i vilken utsträckning domän – och kreativitetsrelevanta färdigheter används för att vara kreativ. Inre motivation är den motivation som drivs av en hög grad av intresse, engagemang, nyfikenhet för en given uppgift och påverkar individens kreativitet. Det finns ytterligare en typ av motivation utöver inre motivation kallad yttre motivation där individer motiveras av att uppnå mål utöver själva arbetet. Det kan exempelvis röra sig om belöningar, känslan att vinna, deadlines samt andra externa faktorer utöver arbetet. En fördel med yttre motivation är att det vanligtvis bidrar till att en arbetsuppgift säkerställs i tid men för att gynna kreativitet är det främst individens grad av inre motivation som är avgörande (Amabile, 1996). Motivation innehåller två element, individens inställning för en given uppgift samt individens uppfattning kring orsaken för att slutföra uppgiften. Det sista elementet påverkas av sociala faktorer samt miljön där motivationen som drivs av arbetsmiljön har en märkbar påverkan på kreativiteten (Amabile, 1996). För att sammanfatta componential model of creativity så antyder modellen att kreativitet uppstår när expertis, kreativt tänkande och inre motivation samspelar och desto högre grad av dessa komponenter desto högre grad av kreativitet kommer uppstå hos individen.

### **2.1.2. Kollektiv kreativitet**

En grupp definieras som två eller flera individer som tillsammans arbetar mot gemensamma mål (Amabile 1988; Paulus & Brown 2003). Eftersom en grupp består utav individer gör Paulus och Dzindolet (2008) ett antagande att samma principer som gäller för individer även kan appliceras på en grupp av individer. Baserat på tidigare forskning har individen varit ett välstuderat område men med tiden har forskning rörande sociala kontexter och dess påverkan på individen ökat (Amabile 1988, Hennessey & Amabile 2010, Shalley & Gilson, 2004). Enligt Mumford (2012) beror det på teknologiska förändringar, konkurrens samt globalisering då dessa faktorer är för komplexa för en enskild individ att lösa utan det finns ett behov av individer i grupp. Ytterligare en bidragande faktor är att individer i grupp besitter olika sorters kunskaper och erfarenheter som är en förutsättning för kreativa lösningar och idéer (Woodman, Sawyer och Griffin, 1993). De beskriver grupsammansättningen som en viktig variabel i modeller för kreativitet och innovation där sammansättningen av individer utgår från olika faktorer. En av de faktorerna är mångfald där olikheter antas bidra positivt för kreativiteten till följd av individer besitter olika sorters kunskap och erfarenheter. Amabile (1996) menar att en viktig uppgift ledningen i en organisation har är förmågan att bilda effektiva grupper. Ledare har möjlighet att främja en miljö inom gruppen som stödjer och uppmuntrar kreativitet (Shalley & Gilson, 2004). Den sociala kontexten inom en organisation betonar interaktioner mellan

individer som en förutsättning för främjandet av kreativitet där bland annat kommunikation och informationsutbyte mellan individer från olika avdelningar kan bidra positivt för kreativiteten. En ökad kommunikation inom och utanför gruppen förespråkas där ledare har en roll i att uppmuntra kontakt och interaktion mellan anställda (Shalley & Gilson, 2004). Den här typen av kontakt och interaktion kan ske både genom informella och formella möten. Ytterligare en social kontext som kan påverka kreativiteten positivt är stödet från kollegor samt familj och vänner. Shalley och Gilson (2004) konstaterar att samarbete och interaktion mellan individer är betydande för kreativiteten där organisationer bör säkerställa en arbetsmiljö som uppmuntrar interaktion och kommunikation mellan medarbetare. Taggar (2002) menar att en förutsättning för samarbete är att individer upplever en känsla av tillhörighet. Utifrån forskning går det att dra slutsatsen att individuell kreativitet är en förutsättning för kreativitet inom grupper (Woodman, Sawyer & Griffin 1993).

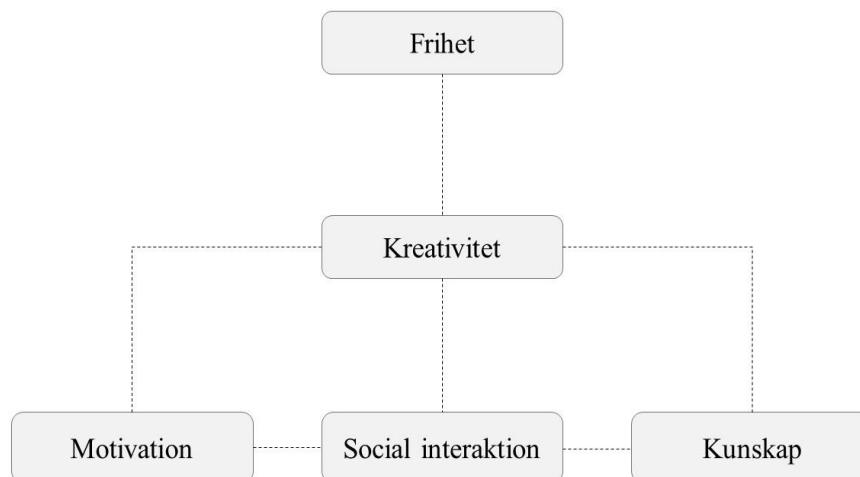
### **2.1.3. Individens arbetsmiljö**

Det finns ett beroende mellan individens kreativitet och organisationen där individen influeras av faktorer inom organisationen och vice versa (Amabile, 1988). Enligt Mumford (2012) har det sociala sammanhanget betydelse för individens prestationer men även på organisationens innovationsförmåga eftersom individerna utgör en grund i organisationen. Amabile (1996) beskriver en teori där hon menar att det finns ett ömsesidigt beroende och påverkan mellan organisationens arbetsmiljö och individens och gruppens kreativitet samt hur individens kreativitet påverkar innovationen inom organisationen. Den här teorin integrerar med componential model of creativity och tillsammans med de faktorer som påverkar organisationens innovationsförmåga utgör de individens arbetsmiljö. De tre faktorerna är *organisatorisk motivation*, *hanteringsmetoder* och *resurser*. En utgångspunkt för kreativitet inom organisationer är att det finns en strävan och stöd för kreativitet och innovation. Organisatorisk motivation understryker betydelsen av ledningen inom en organisation där det är viktigt att ledningen har en tydlig vision och kommunicerar denna samt att det ska finnas stöd för kreativitet att uppstå inom organisationen. Även Shalley och Gilson (2004) konstaterar att behovet av tydliga mål är en förutsättning och en kritisk faktor för en hög grad av kreativitet. Resurser innefattar alla de resurser som måste tillhandahållas för att säkerställa kreativitet. Det kan exempelvis vara individer med specifika kunskaper, tillräckligt med tid, ekonomiska samt materiella medel, information och möjlighet till utbildning. Till sist betonar Amabile (1996) hanteringsmetoder där en viss grad av frihet gynnar kreativitet och innovation samt att ledningen besitter kompetens för att skapa effektiva grupper där individer matchas efter sina specifika kunskaper och erfarenheter. Frihet innebär att individen ska ha möjlighet att kontrollera och bestämma över sin arbetsprocess. Frihet är en central faktor vid främjandet av kreativitet medan begränsningar hämmar kreativiteten vilket betonar vikten av en balans mellan graden av frihet och begränsningar. Det är även viktigt att individerna känner ett stöd från ledningen genom feedback, kommunikation och engagemang (Amabile, 1996). Det centrala för teorin är betydelsen av organisationens arbetsmiljö och dess påverkan på individens kreativitet genom att influera komponenterna för individuell kreativitet. Teorin

konstaterar även att kreativitet som produceras av individer och individer i grupper utgör den primära källan för organisatorisk innovation (Amabile, 1996).

## 2.2. Analysmodell

En analysmodell är utformad för att betona de centrala delarna ur det teoretiska ramverket. Några begrepp som går att urskilja ur teorin som centrala och kan vara avgörande för individens kreativa förmåga på hybrida arbetsplatser är *frihet*, *social interaktion*, *motivation* och *kunskap*. Det går även att konstatera att det finns ett samspel mellan dessa begrepp och att de tillsammans kan vara avgörande för individens kreativa förmåga i en fysisk och digital miljö.



Figur 1: Analysmodell

Amabile (1996) menar att individens kunskaper påverkar möjligheten att vara kreativ där individen själv innehar eller har möjlighet att införskaffa kunskaper inom organisationen för att utveckla nya idéer eller lösa problem. För att kunna införskaffa kunskaper är det betydelsefullt med social interaktion mellan individer eftersom de besitter olika erfarenheter eller perspektiv som kan påverka möjligheterna att vara kreativ. Shalley och Gilson (2004) betonar betydelsen av en organisation som uppmuntrar och gynnar interaktion och kommunikation mellan individer då det är en förutsättning för kreativitet. En miljö som uppmuntrar till social interaktion är något som Amabile (1996) konstaterar kan ha en positiv påverkan på motivationen. Graden av motivation hos individer är en av de viktigaste faktorerna för att säkerställa en hög grad av kreativitet (Amabile, 1996). Det här visar på samspelet mellan kunskap, social interaktion och motivation som modellen illustrerar.

Vidare framställs frihet som en frikopplad variabel i modellen. Graden av frihet är något som Amabile (1996) betonar som en central faktor för den kreativa förmågan där en viss grad av frihet är det som gynnar möjligheterna att utveckla nya idéer eller lösa problem. Det finns en risk att för mycket frihet kan hämma individens kreativa förmåga och därför är det viktigt att organisationen bistår med förhållningsregler (Amabile, 1996). Den här analysmodellen har för avsikt att framhålla centrala begrepp från det teoretiska ramverket för att vidare undersökas i studien.

### **3. Metod**

Syftet med studien är öka förståelsen hur individens kreativa förmåga kan främjas på hybrida arbetsplatser. Utifrån valt syfte har en kvalitativ forskningsansats tillämpats eftersom det möjliggör fler dimensioner samt en djupare insikt av det fenomen som studien har för avsikt att undersöka (Lind, 2019). En kvalitativ metod är användbar när undersökningen ämnar tolka och förstå människors upplevelser samt vid analys av underliggande mönster (Patel & Davidson, 2011). Den här studien utgår från att undersöka vad som påverkar samt främjar individens möjlighet att vara kreativ på en hybrid arbetsplats därför lämpar sig en kvalitativ forskningsmetod. Baserat på det empiriska materialet skapas en möjlighet till djupgående insikt och förståelse hur individens förmåga att vara kreativ i en hybrid arbetsmiljö.

#### **3.1. Forskningsansats**

För att kunna beskriva förhållandet mellan teori och empiri utgår studien från en abduktiv forskningsansats. En abduktiv forskningsansats karaktäriseras av att den innehåller inslag av både en induktiv och deduktiv ansats (Alvesson & Skoldberg, 2017). Den abduktiva forskningsansatsen utgår eller tolkas från ett hypotetiskt övergripande mönster för att sedan vid tolkningen av det insamlade empiriska materialet tillföra nya iakttagelser som utvecklar teorin. Det är den induktiva ansatsen som utgår från det empiriska materialet och den deduktiva ansatsen utgår från den befintliga teorin (Alvesson & Skoldberg, 2017). När en abduktiv forskningsansats väljs finns det en möjlighet att beakta tidigare teorier innan insamlat empiriskt material för att sedan utveckla teorierna (Patel & Davidson, 2011). Med utgångspunkt i studiens syfte anses ett abduktivt förhållningssätt vara lämpligt eftersom det finns flera teorier kring vad som påverkar kreativiteten hos individen. Till följd av att välja en abduktiv ansats är det möjligt att komplettera teorin utifrån det empiriska materialet då det finns en sannolikhet att det framkommer andra betydelsefulla insikter kring vad som kan influera och därmed främja den kreativa förmågan hos individer på den hybrida arbetsplatsen. Till följd av en deduktiv ansats gällande empirin samt ett induktivt tillvägagångssätt vid utvecklande av teorierna har studien en abduktiv forskningsansats.

#### **3.2. Urval**

För att säkerställa studiens syfte är det viktigt att det empiriska materialet tillhandahåller ett användbart och rikt underlag (Lind, 2019). Det innebär att studien kommer utgå från ett lämplighetsurval för att öka relevansen av det empiriska materialet. Ett lämplighetsurval innebär att specifika och relevanta personer väljs med avsikten att de antas bidra med användbar data för studiens valda syfte (Lind, 2019). Genom att applicera ett lämplighetsurval kunde information från olika individer från en organisation representera kreativitet på hybrida arbetsplatser. De flesta individer har en uppfattning om kreativitet samt i någon utsträckning är kreativa fanns det möjlighet att tillfråga olika företag i olika branscher med hänsyn till att de är hybrida. Den här studien utgår från en offentlig organisation som levererar interna tjänster inom Västra Götaland med respondenter från olika avdelningar för att resultera i ett brett och innehållsrikt empiriskt material. Alvehus (2019, s. 71) menar att det är viktigt att inte "bli för strategisk" när respondenter väljs ut eftersom andra personer i organisationen kan bidra med

värdefulla insikter för studiens syfte och frågeställning. Då hybrida arbetsplatser är ett fenomen som studeras var det ett väsentligt urvalskriterium att den aktuella organisationen tillhandahåller en möjlighet för deras anställda att arbeta på distans och på plats. Till följd av att samtliga respondenter härstammar från samma organisation har en empirisk avgränsning tillämpats. Ytterligare ett kriterium för att öka förståelsen kring individens kreativa förmåga på hybrida arbetsplatser var att organisationen är verksam inom digitala miljöer då dessa miljöer oftast präglas av förändringar och möjlighet att arbeta både på plats och distans. Utifrån samtliga urvalskriterier ansågs ett lämplighetsurval vara passande för studiens ändamål.

### **3.3. Datainsamling**

#### **3.3.1. Intervjuer**

Studiens empiriska material har tillhandahållits genom primärkällor utav semistrukturerade intervjuer. En intervjuform har valt för att det har för avsikt att skapa en social situation så att respondenten kan prata på ett autentiskt, öppet eller sanningsenligt sätt för att producera valid data som kan användas i studien (Alvesson, 2003). Semistrukturerade intervjuer tillämpas eftersom de är lämpliga vid kvalitativa studier för att det kan resultera i mer djupgående och innehållsrik information kring det valda fenomenet (Patel & Davidson, 2011).

För att öka användbarheten av information från intervjuerna utgår intervjuerna från en intervjuguide. Intervjuguiden är utformad med frågor som utgår från olika teman, platsbaserad kreativitet, kreativitet på distans samt hybridbaserad kreativitet för att underlätta att studiens frågeställning kan besvaras. Karaktären av frågorna till intervjun bestod bland annat av öppna frågor för att öka sannolikheten att få mer uttömmande och givande svar (Patel & Davidson, 2011). Övriga frågor är mer specifika för att säkerställa och underlätta kopplingen mellan empiri och vald teori. För att öka relevansen i frågorna och har de utformats från centrala och väsentliga begrepp i teorin. De aktuella begreppen som identifierades utifrån teorin är: *frihet, social interaktion, motivation, kunskap*. Begreppen har identifierats som betydelsefulla för att främja individens kreativa förmåga. För att inte begränsa och forma respondentens svar ställdes även följdfrågor till de specifika frågorna vilket möjliggjorde en mer berikande empiri.

#### **3.3.2. Pilotintervju**

För att öka relevansen på den insamlade empirin samt att studiens syfte kan besvaras genomfördes en pilotintervju. Till följd av att genomföra en pilotintervju fanns det möjlighet att öva på intervjutekniken samt teknisk utrustning innan resterande intervjuer. Tanken var att använda det digitala kommunikationsverktyget Teams men vid utförandet av pilotintervjun noterades att vi inte hade tillgång till alla funktioner inklusive inspelning. Då inspelning är en förutsättning för precis registrering av intervjuerna samt möjliggör att skrivprocessen underlättas valdes i stället Zoom som digitalt verktyg. En pilotintervju är användbar när man vill testa strukturen av intervjun samt öka relevansen i svaren (Patel & Davidson, 2011). Ett bekvämlighetsurval applicerades för att kontrollera och utveckla intervjufrågorna. Den här typen av urval innebär att en person i forskarens närhet är tillgänglig (Bryman & Nilsson, 2018). Samtliga urvalskriterier som tillämpades för övriga respondenter anammades även på

respondenten som valdes till pilotintervjun där individen arbetar i en passande verksamhet samt att arbetet utförs både på distans och delvis platsbundet.

### **3.3.3. Tillvägagångssätt av intervjuer**

Majoriteten av intervjuerna genomfördes via det digitala kommunikationsverktyget Zoom och resterande intervjuer utfördes på organisationens arbetsplats. Anledningen till uppdelningen var att vissa av respondenterna ville genomföra intervjuerna fysiskt på arbetsplatsen medan vissa på distans. För att passa respondenternas preferenser genomfördes några intervjuer på Zoom och resterande på organisationens arbetsplats. Inför varje intervju som utfördes digitalt skickades en möteslänk till respektive respondents mejl i god tid. Båda författarna var närvarande från en egen dator under samtliga intervjuer som genomfördes via Zoom. Intervjuerna som utfördes på organisationens arbetsplats möjliggjordes genom att vi fick tillgång till ett konferensrum och samtliga respondenter fick information via mejl att intervjuerna skulle genomföras i det aktuella konferensrummet. För att möjliggöra en bredare empiri var båda författarna närvarande där en person ansvarade för att ställa lämpliga och intressanta följdfrågor. Den andra personen ansvarade för att ställa frågorna från intervjuguiden med förhoppningen att det skulle resultera i att respondenten kände sig bekväm och kunde prata fritt.

Intervjuerna inleddes med en kort presentation av studiens syfte samt en förfrågan kring godkännande av att spela in intervjuerna. Vi valde att inte definiera begreppet kreativitet utan använde betydelsen av kreativitet vid utformandet av frågorna då det finns en risk att individer tolkar begreppet olika. Det minskar risken för feltolkningar samt förvirring vid analys och tolkning av det empiriska materialet. För att konstatera att respondenten är medveten om sin anonymitet i studien förklarades betydelsen av anonymitet där vi informerade om att varken namn, organisationens namn eller något annat som kan tänkas kopplas till respondenten kommer förekomma. Med respondentens godkännande påbörjades inspelningen av intervjun. Intervjuguiden var utformad utifrån teman samt inledande och avslutande frågor där de inledande frågorna berörde respondentens arbete sedan berördes fördelningen av distans och platsförlagt arbete. Därefter har vi utgått från intervjuguiden med olika typer av följdfrågor sedan avslutades intervjun med ifall respondenterna har något de vill tillägga. Den här frågan var de många av de samtliga respondenterna som besvarade vilket gav ytterligare intressanta insikter. Intervjuerna varade mellan 30–40 minuter och transkriberingen påbörjades omgående efter intervjuernas avslut.



Respondent	Längd på intervju	Intervjuplats	Ledande/Icke ledande befattning
1	37 min	Zoom	Icke ledande befattning
2	35 min	Zoom	Ledande befattning
3	25 min	Zoom	Icke ledande befattning
4	35 min	Zoom	Icke ledande befattning
5	44 min	Zoom	Ledande befattning
6	39 min	Zoom	Icke ledande befattning
7	29 min	Zoom	Icke ledande befattning
8	34 min	Zoom	Icke ledande befattning
9	29 min	Zoom	Icke ledande befattning
10	39 min	Zoom	Ledande befattning
11	27 min	På plats	Ledande befattning
12	35 min	På plats	Icke ledande befattning
13	33 min	På plats	Icke ledande befattning
14	40 min	På plats	Icke ledande befattning
15	30 min	Zoom	Ledande befattning

Tabell 1: Respondenter

Totalt genomfördes 15 intervjuer på en offentlig organisation samt en pilotintervju. Från samtliga intervjuer kunde liknande information uppmärksammas vilket är av betydelse för att kunna komma fram till några slutsatser.

### 3.4. Litteraturinsamling

Studien inleddes med att identifiera och bestämma det fenomen som ska undersökas. Utifrån valt problemområde insamlades redan befintlig kunskap för att exakt kunna specificera det problem som studien har för avsikt att undersöka. Baserat på insamlad information samt intresse identifierades fenomenen kreativitet och hybrida arbetsplatser för att sedan resultera i studiens syfte och frågeställning. Därefter började insamlingen och granskning av teorier om kreativitet med fokus på individen. Insamling av litteratur möjliggör en ökad kunskap om de teorier och centrala begrepp som är väsentliga inom studiens ämnesområde (Patel & Davidson, 2011). För att kunna samla in relevant litteratur användes främst databaserna Scopus och Business Source Premier som tillhandahålls av Göteborgs Universitetsbibliotek. Vid litteratursökning via datorbaserade söksystem används specifika sökord för att säkerställa relevansen för studiens syfte. De centrala begrepp som används är på engelska då det möjliggör en mer täckande sökning och för att ytterligare bredda sökningen av litteratur användes olika förkortningar, synonymer och kombinationer av sökord. De sökorden som valdes var: *Flexible work, hybrid work, telecommuting, virtual work, virtual groups, virtual teams, semi virtual teams, creativity, virtual creativity, teams, innovation, problem solving, digital, individual*. Vid insamling av litteratur rörande kreativitet utgick även sökningarna från några av de främsta forskarna inom området. För att öka relevansen av de framtagna artiklarna och forskningen användes funktionerna *peer reviewed* samt selektering utifrån *cited by (highest)*. För att ytterligare selektera och identifiera relevant litteratur för studiens ändamål har ett antal timmar lagts ner genom att noggrant gå igenom artiklar. Vid identifiering av en relevant källa har vi även utgått från källförteckningen för att öka chanserna att hitta relevant litteratur. Till följd av

insamlad kunskap genom litteratursökning kunde relevansen i intervjufrågorna säkerställas. Det som framkom från det empiriska materialet som var relativt utvecklat i teorin var betydelsen av ledarskap därför tillkom mer information angående ledarskap och dess betydelse för individers kreativa förmåga.

### **3.5. Dataanalys**

Syftet med analysen är att identifiera relevant och användbar information i förhållande till vår valda frågeställning där studien har för avsikt att bidra med ökad kunskap kring hur individens kreativa förmåga kan främjas på hybrida arbetsplatser. Lind (2019) betonar vikten av att framhålla empiriskt underlag som är relevant för studiens syfte och frågeställning vilket kan vara en utmaning vid stora volymer av data som genereras av kvalitativa undersökningsmetoder. För att underlätta analysen av det insamlade materialet är det strukturerat och organiserat utifrån olika nyckelbegrepp vilket resulterar till snabbare bearbetning av materialet samt simplificerar jämförelser och generaliseringar. De nyckelbegrepp som används för att urskilja relevant och användbar data för studiens valda fenomen var: *frihet, social interaktion, motivation, kunskap och ledarskap*. Vissa av begreppen utgick från den teoretiska referensramen medan ledarskap kunde identifieras efter sammanställning av det empiriska materialet. Det som framkom från det empiriska materialet som var relativt utvecklat i teorin var betydelsen av ledarskap därför tillkom mer information angående ledarskap och dess betydelse för individers kreativa förmåga. Den induktiva metoden utgår från redan identifierade begrepp medan den deduktiva metoden uppstod genom att vi identifiera nyckelbegrepp utifrån det empiriska materialet. Lind (2019) belyser vikten av ett kritiskt förhållningssätt vid bearbetning av det empiriska underlaget eftersom all information inte är av samma betydande vikt för studiens resonemang och slutsatser. De teman som identifierades och presenteras i analysen utgår från de valda nyckelbegreppen.

### **3.6. Etiska ställningstaganden**

För att säkerställa god forskningsetik finns det fyra grundläggande huvudkrav att förhålla sig till, *informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet, 2002).

#### **Informationskravet**

Samtliga respondenter ska informeras om studiens syfte för att uppfylla informationskravet (Vetenskapsrådet, 2002). I samband med förfrågan om deltagande blev respondenterna informerade om studiens syfte. Vid intervjun fick respondenterna ytterligare en beskrivning om studiens syfte samt tillhandahållande en beskrivning av det tänka tillvägagångssättet av undersökningen.

#### **Samtyckeskravet**

Samtyckeskravet betonar deltagarnas rätt att själva besluta över sitt deltagande i undersökningen utan några negativa påföljder vid avbruten medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). För att säkerställa att respondenten var upplyst kring sin medverkan blev de informerade angående rätten att inte behöva fullfölja sin medverkan samt att deltagandet var helt frivilligt.

Respondenten blev även upplyst kring hanteringen av de insamlade uppgifterna samt att informationen enbart kommer användas till studiens ändamål.

### **Konfidentialitetskravet**

För att värna om respondenternas integritet är det av största vikt att hantera personuppgifter på ett korrekt sätt samt säkerställa att det endast är behöriga som får tillgång till det insamlade materialet (Vetenskapsrådet, 2002). Konfidentialitetskravet betonar även betydelsen av deltagarnas anonymitet där utomstående inte ska ha möjlighet att identifiera medverkande personer. För att garantera konfidentialitet hanterades personuppgifter med försiktighet där endast författarna hade tillgång till det empiriska materialet. I studien är även samtliga respondenter anonyma för att eliminera risken för igenkänning och garantera anonymitet.

### **Nyttjandekravet**

Material insamlat från enskilda individer får endast användas till studien (Vetenskapsrådet, 2002). Samtliga respondenter informerades om att syftet med det insamlade materialet endast användas för undersökningens ändamål.

### **3.7. Tillförlitlighet och trovärdighet**

Tillförlitlighet och trovärdighet är två begrepp som är viktiga att framhålla vid kvalitativ forskning (Lind, 2019). Begreppen *autenticitet*, *pålitlighet* och *träffsäkerhet* används för att säkerställa studiens trovärdighet och tillförlitlighet. Autenticitet åsyftar att informationen från underlaget är framställt regelrätt för att påvisa dataunderlagets äkthet (Lind, 2019). För att påvisa autenticitet presenteras tillräckligt med information samt citat från respondenterna med avsikt att skapa en rättvis och trovärdig bild av det insamlade underlaget. Till följd av att intervjuerna kunde spelas in kunde information från respondenterna kontrolleras och jämföras med författarnas uppfattningar.

Med begreppet pålitlighet betonar Lind (2019) genomförandet av studien där utomstående ska ha möjlighet att granska studiens tillvägagångssätt samt att genomförandet har varit konsekvent. För att indikera att studien är pålitlig kommer tydliga beskrivningar av genomförandet redovisas på ett transparent sätt samt valt tillvägagångssätt vid tolkning av empirin.

Träffsäkerhet är det sista begreppet för att säkerställa trovärdighet och tillförlitlighet där studien bidrar med relevant kunskap i förhållande till det syfte och frågeställningar som undersöks (Lind, 2019). För att kunna påvisa träffsäkerhet samlades kunskap in från olika källor för att säkerställa att väsentliga intervjufrågor samt att det utformats på ett sätt som ger uttömmande svar. Till följd av beskrivna åtaganden kan studiens tillförlitlighet och trovärdighet öka.

## 4. Empiri

För att säkerställa en innehållsrik och detaljerad empiri där det insamlade materialet har för avsikt att bidra med insikter och kunskap kring faktorer som påverkar individens kreativitet på hybrida arbetsplatser utgick studien från olika centrala begrepp, *frihet*, *social interaktion*, *motivation* och *kunskap*. Efter att allt insamlat empiriskt material var analyserat kunde ytterligare begrepp konstateras nämligen *ledarskap*. Tillsammans med ledarskap utgör dessa fem begrepp empirins nya teman där samtliga kan kopplas till individens kreativa förmåga på en hybrid arbetsplats.

### 4.1. Frihet

Anställda inom organisationen upplever att de har delvis eller stor möjlighet att bestämma hur och vart de ska utföra sina arbetsuppgifter. Flera av respondenterna konstaterar att det är väldigt fritt och flexibelt när man ska arbeta på plats respektive på distans. Respondent 3 och 7 betonar att det är karaktären på arbetsuppgiften som är avgörande för vart de väljer att arbeta. Respondent 14 menar att arbetsuppgifter där individen vill arbeta ostörd utförs lämpligast hemifrån medan arbetsuppgifter där social interaktion krävs sker gärna på den fysiska arbetsplatsen. Det går dock inte att konstatera att samtliga respondenter utgår från arbetsuppgiftens karaktär. Respondent 10 berättar att det är vanligt att privatlivet är en avgörande komponent för vart arbetet utförs.

Respondent 10:

*Det kommer en elektriker här kl. 08.00, en tisdag jag kan inte vara inne då jag måste ju vara här [...].*

Till följd av att respondenterna har friheten att själv få bestämma vart och när de ska utföra sina arbetsuppgifter upplever respondent 7 att de sociala interaktionerna och relationerna påverkas negativt. Det är flera av respondenterna som upplever att de sociala interaktionerna påverkas till följd av att individer arbetar på distans. Det är sällan alla individer befinner sig på den fysiska arbetsplatsen samtidigt och det beror på att individer utgår från sitt privatliv samt föredrar att arbeta hemifrån när arbetsuppgiften inte kräver fysisk interaktion. Respondent 13 upplever att det måste finnas incitament att åka in till den fysiska arbetsplatsen där en företagskultur som uppmuntrar och främjar social interaktion kan vara drivande. Respondent 5 betonar också behovet av en arbetsplats som individer vill arbeta på men även för att kunna attrahera ny arbetskraft.

Utifrån empirin går det att notera att de flesta upplever en saknad av en struktur och tydliga förhållningsregler när de ska infinna sig på plats. Respondent 11 menar att det är upp till ledning att skapa struktur och tydlighet för att den hybrida arbetsplatsen ska fungera optimalt. En del respondenter betonar värdet av att skapa tydliga riktlinjer om vilka arbetsuppgifter som ska utföras på den fysiska arbetsplatsen medan andra önskar bestämda dagar. Det går att konstatera att samtliga respondenter upplever frihet men även att det finns en saknad av tydlighet och struktur på den hybrida arbetsplatsen.

## 4.2. Social interaktion

### 4.2.1. Känslan av tillhörighet

Utifrån empirin framhålls att de sociala interaktionerna inom organisationen har påverkats negativt till följd av att fler individer arbetar på distans. Under den period som karaktäriserades av enbart distansarbete infördes en digital fika för att upprätthålla de sociala interaktionerna mellan individerna. Något som tycks ha varit uppskattat hos de anställda även om respondent 3 menar att en digital fika inte kan ersätta en fysisk fika. Till följd av minskad fysisk interaktion har den enskilda individen påverkats negativt eftersom det har resulterat i att individen upplever att det inte finns någon gruppssammanhållning eller grupptillhörighet. Det är mindre vanligt att individer är samlokaliserade på den fysiska arbetsplatsen vilket resulterar i minskad social interaktion och saknaden av kollegor upplevs vara stor framför allt när de själva befinner sig på den fysiska arbetsplatsen. Den hybrida arbetsplatsen gör det svårt att integrera med olika kollegor eller få till en gemensam fikastund vilket respondent 4 tycker tär på gemenskapen i gruppen.

Respondent 4:

*Jag tycker att de digitala fikorna har varit bra men att det nu är ersatt med frivillig fika på plats en gång i veckan. I praktiken är det dock svårare att genomföra fika på plats eftersom alla inte är på plats och missar gemenskapen.*

För de individer som befinner sig på den fysiska arbetsplatsen uppskattas en fysisk fika med andra individer som är på plats. Det har resulterat i att individerna har hoppat över det digitala fiket och tagit ett eget initiativ till att genomföra fiket på plats. Det innebär att den digitala fikan uteblir varvid de som arbetar på distans exkluderas. Både respondent 9 och 14 uttrycker att de känt sig utanför när fiket spontant ändras till fysisk fika samtidigt som de befunnit sig på distans.

Respondent 9:

*[...] vissa sociala saker har ju absolut blivit sämre med att man jobbar hemma och att det hybrid för då kanske de andra ”- nej men vi tar på platsen fika idag” så sitter man själv hemma och bara ”- men vad händer med teams fiket då?”, det som är viktigt för mig som jobbar hemma 100 % idag.*

Det är inte bara vid fikapauser som individer kan känna sig exkluderade. Det har även visat sig vara svårt att få alla delaktiga vid mer formella hybrida möten. Även om det finns respondenter som tycker att hybrida möten fungerar helt okej eller till och med bra, upplever de flesta respondenterna att hybrida möten är komplexa och att det finns svårigheter att samarbeta och att låta alla komma till tals. Enligt respondent 7 och 12 handlar det om att individer på distans hamnar utanför diskussioner genom att de som är på plats för en diskussion som är svår att hänga med i eller att individer som befinner sig på distans blir bortglömda.

### 4.2.2. Samarbete

Till följd av ett hybrid arbetssätt har distansarbetet ökat och resulterat i att de anställda nätverkar med personer de redan har en etablerad och god relation med. Det är lättare att

kontakta personer som individen känner väl än att ta kontakt med en person som befinner sig utanför individens sociala nätverk för att samarbeta. Flertalet respondenter nämner att de har kommit vissa kollegor närmare än andra när arbetet på distans har ökat. Den hybrida arbetsplatsen resulterar i att individen lättare kan välja vilka kollegor den vill interagera med när samarbete krävs för att utveckla nya idéer eller lösa problem. Både respondent 4 och 8 betonade vikten av en väl etablerad relation och känslan av trygghet för att våga öppna upp sig och prata fritt med individer och kollegor på distans.

Respondent 8:

*om jag ska vara riktigt kreativ, jag menar riktigt kreativ och det handlar ju på nått sätt att [...] man öppnar ju upp sig och då gör man ju det med personen som man känner och som man upplever att man har någon trygghet med*

Eftersom de anställda oftast integrerar med samma kollegor när de vill ha hjälp minskar samarbete och interaktionen till övriga kollegor i organisationen. Vissa respondenter konstaterar att det kan påverka utbytet av information och kunskap som olika individer besitter eftersom det är i de spontana och informella samtalen som den här informationen uppstår. På den fysiska arbetsplatsen tycks det vara lättare att spontant be om hjälp genom att snabbt kunna vända sig till en kollega i exempelvis korridoren eller där man befinner sig för stunden. På distans har det visat sig vara svårare eftersom det inte är lika naturligt att spontant ta kontakt. Respondent 14 berättar att det har inneburit en större tröskel att ringa eller skriva till en kollega via Teams än att be om hjälp på den fysiska arbetsplatsen. Även respondent 3 berättar att det krävs större incitament på distans för att bolla idéer eller utbyta tankar. Utifrån empirin går det att konstatera att samarbetet mellan olika individer försämras på hybrida arbetsplatser vilket kan påverka möjligheterna till att utveckla nya idéer eller lösa problem.

#### **4.2.3. Nyanställd**

När hybrida arbetsplatser förespråkas finns det en svårighet för nyanställda att integrera med befintliga individer i organisationen. Individer befinner sig sällan samtidigt på den fysiska arbetsplatsen och respondent 4 berättar att det påverkar förutsättningarna att etablera sociala relationer till andra på arbetsplatsen. Det finns även svårigheter som etablerad anställd att lära känna nyanställda på distans. Respondent 10 nämner att han endast har träffat sin kollega tre gånger sedan kollegan började och menar att det är svårt att lära känna någon på distans. Även respondent 6 berättade om svårigheterna med att skapa en relation till nyanställda på hybrida arbetsplatser.

Respondent 6:

*Vi har ju till exempel fått några nyanställda som har börjat under Covid-19 [...] som man nästan inte känner egentligen utan man har sett dem på virtuella möten.*

Ytterligare en aspekt som flera respondenter anmärker påverkas av hybrida arbetsplatser är att nyanställda inte har ett lika välutvecklat kontaktnät vilket påverkar deras möjligheter att utveckla nya idéer eller lösa problem.

### 4.3. Motivation

Det att konstatera att de flesta motiveras av kombinationen av att kunna arbeta på distans och på plats. Flera av respondenterna påpekade att social interaktion ligger till grund för ökad motivation vilket uppstår på den fysiska arbetsplatsen. En aspekt som respondent 2 betonade angående betydelsen av att åka in till arbetsplatsen var att det bidrar positivt till att skapa och bygga relationer till både befintliga kollegor och kollegor som respondenter vanligtvis inte interagerar med.

Respondent 2:

*Jag tycker att jag får lite mera glädje och feeling och lite mera motivation och kan bli spontant motiverad över att snubbla över någon eller så när jag är på plats än när jag inte är det, det är liksom lite svårare att snubbla över någon i digitala former än tvärtom.*

Möjligheten att arbeta på distans underlättar samt bidrar till en enklare vardag. Respondenterna berättade om möjligheten att kunna spendera mer tid med sin familj till följd av minskad restid. Både respondenter med småbarn och utan antydde att möjligheten att arbeta på distans bidrog till mer ledig tid och frihet vilket i sig är motiverande. Dock kunde respondent 5 uppleva en risk med ett för stort fokus på det egna privatlivet framför arbetet vilket de upplevde kunde ha en negativ påverkan på samarbetet och det övergripande resultatet.

På grund av en minskad social interaktion påverkas motivationen negativt samt att de sociala relationerna förstärks till vissa kollegor och försämras till andra kollegor på distans. Flera respondenter försöker se till att åka till arbetsplatsen för att interagera med kollegor som de inte kommer i kontakt med lika ofta på distans för att främja de sociala relationerna. Den sociala interaktionen på arbetsplatsen anses vara betydande för att upprätthålla motivation där många upplever att de får energi genom att åka in till arbetsplatsen till följd av en fysisk social interaktion. Det går att konstatera att majoriteten av respondenterna upplever att möjligheten att kunna kombinera distans och platsförlagt arbete bidrar positivt till motivationen eftersom personliga behov tillgodoses.

#### 4.3.1. Inre motivation

Flera av respondenterna förklarade värdet av deras arbete där de drivs av att göra skillnad. Både respondent 11 och 13 påpekade att deras motivation inte påverkas i så stor grad av vart någonstans arbetet utförs men betonade att den sociala interaktionen är viktig för motivationen. Möjligheten till att arbeta på distans upplevdes bidra till ett ökat fokus på arbetsuppgiften vilket är betydande för majoriteten av respondenterna.

Respondent 13:

*Leverera någon typ av samhällsnytta till medborgarna det är det som driver mig, jag vill ju att de i hemtjänsten personalen och vårdtagarna ska må bra [...].*

Motivationen hos respondenterna skiljer sig och upplevs vara individuellt men samtliga betonar att den sociala interaktionen är viktig för att vara och behålla motivationen på den hybrida arbetsplatsen.

#### 4.4. Kunskap

Samtliga respondenter upplever att de besitter de kunskaper som är nödvändig för att säkerställa arbetets resultat både på distans och på plats. Respondent 6 och 14 konstaterar dock att resultatet kan påverkas beroende på arbetsuppgiften där mer individuella arbetsuppgifter gärna utförs på distans medan arbetsuppgifter som kräver att flera individer arbetar tillsammans är mer optimalt ifall det utförs på den fysiska arbetsplatsen. Det var fler av respondenterna som uttryckte att det är lättare att arbeta mer ostört samt risken att bli avbruten minimeras på distans. Det råder liknande uppfattningar kring åtkomsten av kunskap när man arbetar på distans respektive på plats där några av respondenterna upplever att det är enklare och går snabbare att få tag i kompetens som är nödvändigt för den specifika arbetsuppgiften. Respondent 11 upplever inte någon större skillnad i att få tag på den kompetens som är en förutsättning för arbetsuppgiften. Respondent 6 uttryckte även att det delvis krävs ett större eget ansvar att säkerställa att komma i kontakt med berörd person samt att se till att de innehar all relevant information.

En stor del reflekterade över problematiken att vara nyanställd och arbeta på distans eftersom de inte har ett lika väletablerat kontaktnät som personer som arbetat inom organisationen under många år. Respondenter med ett etablerat kontaktnätverk möjliggör ett smidigare och mindre krävande tillvägagångssätt för att kunna kommunicera med rätt person för arbetsuppgiftens ändamål. Respondent 1 berättar att till följd av att arbeta på distans gör man ett val kring vilka personer man väljer att samarbeta mer med vilket kan resultera i ett snävare kontaktnät. Det är mer simpelt att samarbeta med personer som man redan känner och tidigare samarbetat med än personer som man är obekanta med. Respondent 10 upplever att det är mer fördelaktigt att samarbeta på plats när det inte funnits någon tidigare kontakt med de berörda personerna.

Det är ett flertal av respondenterna som upplever att stämningen och dynamiken i diskussioner går förlorad på distans. Respondent 10 och 11 upplever det är specifikt vid möten på distans eller på hybrida möten eftersom det är svårare att uppleva stämningen samt att ansiktsuttryck förloras.

Respondent 11:

*Det blir en annan dynamik det blir nyanser om vad man säger och lättare att ställa en följdfråga till dig om vad menar du eller det är inte lika naturligt digitalt.*

Det är inte bara mimik samt argumentation som påverkas när människor arbetar på distans utan samtliga respondenter upplever att viss information går miste digitalt. Det är information från de informella samtalen som sker i fikarummet och vid kaffeautomaten vilket kan vara användbar information för vissa personer. Respondent 12 betonar även att det inte bara är väsentlig information som går förlorad på distans utan det vardagliga snacket där personer



informerar om sitt privatliv har blivit mindre vilket är betydelsefull för den sociala relationen. För att försöka bevara och främja det sociala pratet har majoriteten av respondenterna digitala fikan där det finns möjlighet att informera om allt från vardagliga samt arbetsrelaterade saker. Det ger en möjlighet till att få en bättre uppfattning kring individens mående och bättre överblick vad som händer i organisationen.

En problematik flera av respondenterna upplever vid hybrida möten är att fler dimensioner och idéer riskera att försvinna då personer på distans glöms bort eller blir mer passiva. Det är både en svårighet att vara deltagare och leda hybrida möten eftersom dessa risker finns vilket ställer krav på samtliga parter för att få till ett effektivt möte. Respondent 10 berättar att det krävs mer förberedelser och det blir mer uppstyrt vid hybrida möten vilket samtliga upplever kan påverka utfallet eftersom personer med andra perspektiv inte är inbjudna. Även de spontana reaktionerna är svårare att fånga när vissa personer är med på distans.

Respondent 10:

*Det är inte samma sak med såna här möten ändå är ett jättebra komplement dock tycker jag fast man förlorar flera dimensioner just på känna av stämningen i ett rum och ansiktsuttryck.*

Respondent 11 menar att det finns ett krav på den egna individen när man deltar på distans och att vissa innehar personliga egenskaper där de naturligt tar plats. Det går att konstatera att vissa personer har det enklare att säkerställa att deras åsikter och tankar kommer fram även på distans. Sammanfattningsvis krävs ett gemensamt ansvar från de som deltar samt den som ansvarar för mötet att alla känner sig sedda och får komma till tals. Mötena blir mer effektiva men det blir även fler möten där vissa respondenter upplever att dagarna är fullbokade med möten. Respondent 13 upplevde att möten som inte sker på plats förlorar det naturliga för- och eftersnacket vilket anses vara betydande för relationer samt informationsutbyte. De naturliga eller spontana informationsutbyten är det flera av respondenterna som påpekade påverkas på hybrida arbetsplatser eftersom information som uppkommer och diskuteras på plats inte alltid levereras till de som befinner sig på distans.

Respondent 13:

*Eftersnacket är borta, som är ofta sådär värdefulla, när du liksom "ja men du, vi kanske kan träffas och prata lite mer du och jag liksom" det är borta, och då får man ta en aktiv kontakt efteråt på teams eller mejl, det kräver mer.*

Sammanfattningsvis går det att konstatera att majoriteten av respondenterna upplever att viss information uteblir på hybrida arbetsplatser, information som kan gynna de sociala relationerna och information som kan gynna arbetets resultat. Dock upplever samtliga av dessa respondenter att dokumentation och material blir mer tillgängligt när de arbetar på plats och på distans. Tolkningen utifrån dessa antaganden är att det finns digitala verktyg som underlättar dokumentation men att relevant information som uppstår utanför bestämda möten riskerar falla bort på distans om personen inte aktivt efterfrågar den här informationen.

#### 4.4.1. Digitala verktyg

En nödvändighet för att kunna interagera och dela information när vissa personer befinner på plats och distans är ett användarvänligt och fungerande digitalt kommunikationsverktyg. Flera av respondenterna betonade vikten av det digitala kommunikationsverktyget Teams för att effektivt kunna arbeta hemifrån där det krävs en förståelse hur man på bästa sätt använder verktyget. Där en förståelse har möjligheten att optimera arbetets resultat. Respondent 11 var förvånad över hur väl övergången till att arbeta på distans hade fungerat och påpekade Teams betydelse för den smidiga övergången. Däremot upplever respondent 9 att det saknades en genomgång av verktyget innan distansarbete blev det nya normala.

Respondent 9:

*Jag saknade dom här lite utbildningarna tips och trix hur man jobbade bra digitalt [...].*

Det går däremot att konstatera att flera av respondenterna påpekade brister med det digitala verktyg gällande workshop där det krävs att samtliga deltagare har möjlighet att interagera på ett smidigt sätt. Respondent 2 och 9 upplever att den här typen av arbetsmoment är mer fördelaktigt ifall personerna befinner sig på plats. Majoriteten av respondenterna påpekar dock att det digitala kommunikationsverktyget Teams är det som har möjliggjort arbete på hybrida arbetsplatser och upplever inte att det har funnits några större begränsningar med det digitala verktyget.

#### 4.5. Ledarskap

Ett flertal av respondenterna betonade behovet av ett ledarskap som kan skapa struktur när det gäller hybrida arbetsplatser. Respondenterna 10 och 11 vill att det ska finnas tydliga regler och riktlinjer i organisationen för att kunna bedriva verksamheten i önskvärd riktning. Utifrån empirin är det flera respondenter som anser att det är väldigt fritt hur man förlägger sin arbetstid men att de saknar tydliga förhållningsregler kring vad som gäller. Respondent 5 och 15 har en ledande befattning inom organisationen och de konstaterar att det finns en risk att inte uppfatta hur medarbetarna mår samt att vissa personer som redan innan var introverta upplevs mer introverta och passiva.

Respondent 5:

*Alla enheter har gjort lite olika där läget just nu är att det är väldigt mycket valfrihet i detta och mycket upp till oss chefer att bedöma hur vi tycker att vi behöver jobba.*

Utifrån flera av respondenterna finns det en moral att vara på plats ifall arbetsuppgiften kräver det samt om det är inkallat att infinna sig på plats. Det avgörs av karaktären på det specifika mötet eller att arbetsuppgiften kräver fysisk närvaro för att optimera resultatet menar respondenterna. Respondent 13 antydde att det måste finnas starka incitament för att arbeta på plats och att det inte enbart styrs av karaktären på arbetsuppgifterna utan kulturen är en viktig beståndsdel för att skapa motivation till att arbeta på den fysiska arbetsplatsen.

Ett stort antal av respondenterna betonar att det är just karaktären av arbetsuppgifterna som är styrande när de väljer att arbeta på distans respektive på plats. De upplever att arbetsuppgifter som kräver större fokus och möjligheten att arbeta ostört lämpar sig att arbeta på distans medan arbetsuppgifter som kräver samarbete och utbyte av kunskap är mer fördelaktigt på plats.

Respondent 7:

*Till exempel en workshop när man försöker komma fram till någonting tillsammans det är ju inte riktigt samma sak när man körde online det skulle jag väl säga att det blir ju inte riktigt samma skjuts i det för man blir mer styrd av verktygen och när man jobbar digitalt.*

Några av de anledningarna respondenterna 10 och 11 menade försämrades när man arbetar digitalt var att dynamiken påverkades negativt. De spontana reaktionerna och konversationerna uppkommer inte lika naturligt på distans som på plats vilket samtliga respondenter konstaterar gynnar förmågan att komma fram till en gemensam och lyckad lösning på ett problem eller vid utvecklingsarbete. En del av respondenterna har även upplevt att relationen till vissa personer förstärks vilket resulterar i att samarbete ökar med dessa personer samt bidrar till att samarbete och därmed relationen till andra personer minskar.

Respondent 11:

*Det blir en annan dynamik det blir nyanser om vad man säger och lättare att ställa en följdfråga till dig om vad menar du eller det är inte lika naturligt digitalt liksom.*

En förutsättning som respondent 10 och 15 återkommer till och även anser är en nödvändighet för att arbeta på distans är tilliten mellan kollega och chef. Fler vittnar om att det finns ett behov av en delaktig och aktiv ledare när arbete förläggs på distans eftersom det krävs ett ökat eget ansvar när arbete bedrivs hemifrån. Respondent 7 berättar att det från ledarens sida eventuellt kan finnas en oro att man inte sköter sig på distans vilket kräver en tillit mellan varandra. En förutsättning för tillit och förtroende menar respondent 8 uppstår i vid involvering och ett mer individanpassat ledarskap där vissa individer behöver mer tydliga instruktioner. Flera respondenter konstaterar att det finns ett behov av en närvarande ledare som tillgodoser respektive individs behov samt bistår med tydliga riktlinjer.

Respondent 9

*[...] att ha en chef som är närvarande men ändå frihet under ansvar [...].*

Sammanfattningsvis upplever många av respondenterna att det är viktigt att det finns ett ökat förtroende samt tydliga förhållningsregler på hybrida arbetsplatser. Det ställer ett ökat krav på ledarna att främja samt bevara förtroendet så att relationerna förstärks vilket är betydande för medarbetarna och speciellt vid distansarbete. Flera av respondenterna upplever att det är väsentligt med en arbetsgivare som tillgodoser medarbetarnas behov men även för att kunna behålla och attrahera nya medarbetare till organisationen.

## **5. Analys**

### **5.1. Frihet**

#### **Graden av frihet**

Utifrån empirin går det att konstatera att respondenterna upplever att de själva får bestämma hur och vart de ska gå till väga för att utföra sina arbetsuppgifter. Upplevelsen av frihet är en central faktor för att främja den kreativa förmågan att lösa problem eller utveckla nya idéer (Amabile, 1996). Till följd av upplevd frihet ökar sannolikheten för att vara kreativ men det finns en saknad av tydlighet och struktur. Respondent 3, 7 och 14 menar att vissa arbetsuppgifter är mer lämpliga att utföra på den fysiska arbetsplatsen än på distans men att det saknas en tydlig vision och riktlinjer kring utförandet av arbetsuppgifter. Amabile (1996) konstaterar att för mycket frihet kan hämma förmågan att lösa problem eller utveckla nya idéer och att det därför krävs tydliga riktlinjer och struktur från ledningen för att maximera den kreativa förmågan. I organisationen upplever majoriteten att det saknas struktur vilket kan påverka arbetsuppgifternas resultat. Det kan vara betydelsefullt att förmedla och införa tydliga riktlinjer där exempelvis arbetsuppgifter där individer ska arbeta med problemlösning eller utveckling av nya idéer ska kräva fysisk närvaro. Det finns dock en del problematik som kan uppstå genom att kräva fysisk närvaro och det är att individer vanligtvis utgår och anpassar arbetet utefter sitt privatliv. Det kan därför bli svårt att begära att individen måste befinna sig på plats utan det måste finnas en vilja och incitament för individen att själv vara på plats för dessa typer av arbetsuppgifter vilket respondent 13 antyder. Det saknas en arbetsplats som attraherar och främjar kreativitet och där samverkan och samarbete frodas.

### **5.2. Social interaktion**

#### **Känslan av tillhörighet**

Utifrån empirin går det att konstatera att den sociala interaktionen påverkas negativt på hybrida arbetsplatser. Till följd av att fler individer arbetar på distans påverkar det möjligheterna att integrera med människor fysiskt. Respondent 4 upplever att på grund av att den fysiska interaktionen minskar försämras sammanhållningen och individens känsla av att tillhöra en grupp. Webster och Wong (2008) beskriver att individens känsla av tillhörighet och kollektiv identitet försvinner när en del av arbetsteamet befinner sig på arbetsplatsen samtidigt som andra befinner sig på distans. Känslan av tillhörighet är viktig för att kunna samarbeta i grupp och för att utveckla nya idéer eller lösa problem (Taggar, 2002). Ökad social interaktion mellan individer är en förutsättning för att skapa en sammanhållning vilket försvåras på hybrida arbetsplatser när individen befinner sig på olika platser vid olika tillfällen. Enligt Paulus och Kenworthy (2017) finns en risk att den kreativa förmågan minskar på hybrida arbetsplatser eftersom den sociala kontakten blir mindre. För att värna och främja den sociala interaktionen menar respondent 3 att det är en förutsättning att interaktionen sker på den fysiska arbetsplatsen. Ett åtagande organisationen har haft med intentionen att främja den sociala interaktionen på distans är digitala fikamöten för att uppmuntra till samtal som kan stärka de sociala banden mellan de anställda. Dock går det att konstatera att mötesformen inte bidrar till att individerna får samma känsla som när interaktionen sker fysiskt. Paulus och Dzindolet (2008) menar att

det finns en risk att vissa aspekter som uppmuntrande miljö och feedback försvinner i den virtuella miljön, aspekter som möjliggör kreativitet. På den hybrida arbetsplatsen är betydelsen av social interaktion ännu viktigare än den traditionella arbetsplatsen eftersom det lägger grunden till hur samarbetet och förmågan att utveckla nya idéer eller lösa problem fungerar på distans.

För att främja den sociala interaktionen samt individens känsla av tillhörighet är det därför en förutsättning att den sociala interaktionen sker på den fysiska arbetsplatsen. Babapour, Chafi, Hultberg och Bozic Yams (2022) konstaterar att individer har svårt att känna tillhörighet om de inte befinner sig på den fysiska arbetsplatsen. Det har visat sig vara problematiskt att främja den sociala interaktionen när individen själv får bestämma vart och när de ska arbeta på plats respektive på distans eftersom det finns en risk att individen åker in en dag när ingen annan är inne på den fysiska arbetsplatsen. Det är bland annat de informella samtalen som främjar den kreativa förmågan hos individer och när det inte finns möjlighet att socialisera med andra individer minskar de här mötena. Respondent 3 och 14 konstaterar att det inte är lika vanligt med informella samtal eller spontana möten på distans. Enligt Paulus och Kenworthy (2017) finns en risk att den kreativa förmågan minskar på hybrida arbetsplatser eftersom den sociala kontakten blir mindre.

En förutsättning för att utveckla nya idéer eller lösa problem är när individer tillsammans integrerar vilket på den hybrida arbetsplatsen sker i form av hybrida möten. Det finns en komplexitet av att få alla inkluderade i den här typen möten eftersom den som befinner sig på distans hamnar ofta utanför diskussionen därmed försvåras samarbetet. Social interaktion som sker på den fysiska arbetsplatsen ökar möjligheterna att utveckla nya idéer eller lösa problem.

### **Samarbete på hybrida arbetsplatser**

Till följd av en minskad social interaktion på den hybrida arbetsplatsen påverkas möjligheterna att samarbeta mellan individer. Utifrån empirin går det att konstatera att respondent 4 och 8 upplever att förutsättningarna för att kunna samarbeta på distans inte är lika optimalt som på plats. Samarbete mellan individer som besitter olika erfarenheter och kunskaper är en förutsättning för att utveckla nya idéer eller lösa problem (Mumford, 2012). En aspekt som betonades på den hybrida arbetsplatsen var att det lättare går att välja vem man ska och vill samarbeta med. Risken med det här är att olika perspektiv och insikter som olika individer innehar försvinner vilket kan hämma möjligheterna att vara kreativ vid uppgifter som kräver ett kreativt tänkande. En anledning till varför individer samarbetar med vissa individer och väljer bort andra beror på att de individerna redan har en etablerad relation där de känner trygghet och samarbetet fungerar bra. Det betonar betydelsen av sociala interaktioner för möjligheten att samarbeta därför är det betydelsefullt på den hybrida arbetsplatsen att värna och främja social interaktion. En av anledningarna till att interaktionen begränsas är enligt respondent 3 att det är svårare att spontant integrera med en kollega på distans och det krävs mer av individen att ta kontakt för att utbyta idéer eller tankar. Shalley och Gilson (2004) betonar att interaktion och informationsutbyte mellan individer från olika avdelningar främjar förmågan att utveckla nya idéer eller lösa problem. På den hybrida arbetsplatsen måste det

finnas incitament både hos individen samt hos organisationen att integrera på den fysiska arbetsplatsen eftersom det bidrar positivt för individens kreativa förmåga.

### **Nyanställda**

Empirin visar på att det kan vara problematiskt för nyanställda på den hybrida arbetsplatsen till följd av att kollegor befinner sig både på distans och på plats. Ett perspektiv som lyftes fram av respondent 4 och 6 var svårigheterna att upprätta sociala interaktioner som ny och med nyanställda, speciellt på distans. Till följd av en minskad social interaktion finns det risk att som nyanställd gå miste om relationer med olika individer och därmed få ett begränsat kontaktnät i organisationen. Minskad social interaktion samt limiterad med kontakter kan ha en negativ påverkan på möjligheterna att lösa problem eller utveckla nya idéer. Shalley och Gilson (2004) menar att olikheter är en förutsättning att kunna vara kreativ och utveckla nya idéer och lösningar. På den hybrida arbetsplatser är det ännu viktigare att säkerställa att både nyanställda och redan anställda interagerar på den fysiska arbetsplatsen för att skapa en relation eftersom det är en förutsättning för att samarbetet ska fungera bättre på distans.

### **5.3. Motivation**

Utifrån empirin går det att konstatera att kombinationen att arbeta på plats och arbeta på distans är motiverande. För att bemöta medarbetarnas krav har organisationen erbjudit samtliga medarbetare möjligheten att arbeta hemifrån ett antal dagar i veckan och på plats resterande dagar. Enligt Amabile (1996) är motivation en nödvändighet och den mest betydelsefulla faktorn för att främja kreativitet. Till följd av att enklare uppnå en balans mellan arbetslivet och privatlivet resulterar det i ökad motivation hos individerna. Det kan därför vara av betydelse att säkerställa medarbetarnas behov för att öka den kreativa förmågan då även yttre faktorer influerar motivationen hos individer. Amabile (1996) beskriver att individer kan motiveras av externa faktorer utöver själva arbetet, så kallad yttre motivation, vilket vanligtvis resulterar i att arbetsuppgiften uppfylls i tid. Den här typen av motivation lyfts fram i empirin där möjligheten att spendera mer tid med familj samt mer fritid bidrar till ökad motivation. Det är dock inte den här typen av motivation som är den mest väsentliga för individuell kreativitet utan det uppstår när individer drivs av ett genuint engagemang och intresse för sitt arbete (Amabile, 1996). Trots att inre motivation betonas vara den mest väsentliga typen av motivation för individuell kreativitet kan det utifrån organisationens bästa vara lönsamt att tillgodose de anställdas möjlighet att kombinera att arbeta på plats och på distans. Mumford (2012) menar att det finns en risk till minskad överlevnad för de företag som inte anpassar sig till yttre förändringar och idag ställs det krav på företag att erbjuda ett hybrid arbetssätt.

### **Inre motivation**

I empirin framkom att människor drivs av att göra skillnad och leverera mervärde för organisationens kunder. Den här typen av drivkraft och engagemang kan kopplas till inre motivation där individer drivs av engagemang och intresse för ens arbetsuppgifter (Amabile, 1996). När individer drivs av den här typen av faktorer ökar den kreativa förmågan. Respondent 11 och 13 konstaterar social interaktion som en viktig faktor för motivation där motivationen

ökar när de träffar kollegor på den fysiska arbetsplatsen. Det kan kopplas till teorin där Amabile (1996) belyser sociala faktorer och arbetsmiljön som två påverkande faktorer för motivationen. Det är i den fysiska arbetsmiljön som interaktion inträffar vilket betonar betydelsen av att interagera fysiskt och inte enbart digitalt. Genom att träffa kollegor fysisk på arbetsplatsen möjliggörs relationsskapande och ett ökat förtroende för sina kollegor vilket är bidragande faktorer för motivation och engagemang (Karolinska Institutet, 2021). Det är därför betydelsefullt att säkerställa att samtliga individer prioriterar de sociala interaktionerna och arbetar på plats. Sammanfattningsvis går det att konstatera utifrån empirin och teorin att den inre motivationen som är en viktig förutsättning för kreativitet ska främjas på hybrida arbetsplatser. Det kan därför vara lönsamt att bevara samt främja de sociala relationerna eftersom flera av respondenterna antyder att det är viktigt för motivationen.

#### **5.4. Kunskap**

##### **Betydelsen av ett etablerat kontaktnät**

Baserat på information från empirin går det att konstatera att individer oftast besitter samt har tillgång till den kunskap och resurser som är nödvändig för att uppnå önskvärt resultat. En viktig förutsättning som Amabile (1996) betonar är tillhandahållandet av resurser för att kunna utveckla nya idéer samt lösa problem. Tillhandahållandet av specifik kunskap är i vissa mån lättare att få tag i på distans. Det finns därför goda förutsättningar att den kunskap som behövs för att lösa problem eller utveckla nya idéer är lättillgänglig inom organisationen. Respondent 6 betonar individens initiativtagande där det trots goda möjligheter att införskaffa sig den kunskap som är nödvändig för det egna arbetet är upp till den enskilda individen att efterfråga och komma fram till vad för kunskap som behövs. Möjligheterna att få tillgång till den kunskap som är nödvändig för att utveckla idéer eller lösa problem begränsas inte av hybrida arbetsplatser dock bidrar ett väletablerat kontaktnät positivt till tillhandahållandet av kunskap. Det kan uppstå problematik att säkerställa specifik kunskap som enskilda individer besitter när man inte har hunnit utveckla ett kontaktnät inom organisationen och därför kan det vara en svårighet för nyanställda att effektivt komma i kontakt med berörande person. För att skapa ett etablerat kontaktnät på hybrida arbetsplatser menar respondent 10 att det kan vara fördelaktigt att vara mer närvarande till en början på den fysiska arbetsplatsen för att bygga upp och samverka med olika individer. Woodman, Sawyer och Griffin (1993) konstaterar att en förutsättning för kreativitet är att individer besitter olika erfarenheter och kunskaper. Det kan därför vara lämpligt att lära känna personer med unika kunskaper för att öka förmågan att lösa problem eller utveckla nya och användbara idéer.

##### **Arbetsuppgiftens karaktär**

Utifrån empirin går det att notera att majoriteten av respondenterna poängterade att hur arbetet förläggs mellan distans och plats beror på arbetsuppgiftens karaktär. Där arbetsuppgifter som är mer individuella och där individen helst arbetar ostört gärna utförs på distans. Arbetsuppgifter där individerna ska jobba med att utveckla eller förändra något där det krävs samarbete mellan individer tyckte respondenterna blev bättre på plats. Enligt Shalley och Gilson (2004) är samarbete och social interaktion en förutsättning för att öka möjligheterna för

att utveckla idéer eller lösa komplexa problem. Respondent 10 och 11 påpekade att dynamiken och nyanser försvinner i konversationer när man ska lösa problem eller arbeta med förändring på distans och som är betydelsefullt när individer ska samarbeta. Amabile (1996) beskriver att individer besitter olika kunskaper och erfarenheter som möjliggör nya perspektiv för att lösa problem och utveckla nya idéer. Till följd av att dynamiken påverkas vid distansarbete upplever respondenterna att dessa typer av arbetsuppgifter lämpar sig bättre att utföra på plats. För att på ett så lönsamt sätt som möjligt komma fram till nya idéer eller lösa problem är integration på den fysiska arbetsplatsen väsentlig eftersom spontana reaktioner och argumentation upplevs bättre på plats.

### **De informella samtalen**

I empirin framkom att dokumentation har blivit mer strukturerad och lättillgängligt på den hybrida arbetsplatsen. Flera har tillgång till information eftersom det finns möjlighet att enklare dela och spara information via digitala kommunikationsverktyg. Shalley och Gilson (2004) menar att kommunikation och informationsutbyte mellan individer är två faktorer som kan gynna den kreativa förmågan att lösa problem eller utveckla nya idéer. Respondent 13 påpekar att de informella samtalen minskar på den hybrida arbetsplatsen eftersom människor arbetar på distans. Det blir inte lika naturliga och spontana samtal på distans vilket är betydelsefullt för att vara kreativ. Kommunikation och information som försvinner i en digital miljö kan hämma förmågan att lösa problem och utveckla idéer vilket konstateras utifrån teorin. Shalley och Gilson (2004) beskriver nämligen att både informell och formell kontakt och interaktion påverkar kreativiteten positivt. De betonar även interaktionen mellan individer på olika avdelningar som betydelsefullt därför är det viktigt att främja en arbetsmiljö som uppmuntrar kommunikation mellan olika medarbetare. I empirin konstateras att samarbetet mellan vissa individer förstärks på den hybrida arbetsplatsen och det går därför att anta att väsentlig information från individer på olika avdelningar går miste.

Ytterligare en aspekt som anmärktes var att kommunikation via digitala verktyg hämmar vissa individer till följd av att de blir mer passiva. Eftersom olika perspektiv från olika individer kan resultera i att höja den kreativa förmågan och därmed förutsättningarna för att utveckla nya idéer och lösa problem är det viktigt att alla känner sig inkluderade och får ta plats även om man arbetar på distans. Utifrån empirin går det att notera att arbetsuppgifter som kräver mer kreativitet helst utgår från den fysiska miljön. För att främja den kreativa förmågan hos individer på den hybrida arbetsplatsen är det lämpligt att utgå från den fysiska arbetsplatsen eftersom kommunikation och interaktion är mer berikad. Genom att organisationen tillhandahåller en arbetsplats som uppmuntrar social interaktion och kommunikation kan en högre nivå av kreativitet uppnås.

### **Digitala verktyg**

Det framkom i empirin frustration kring hybrida möten där majoriteten upplever att dessa möten är komplicerade och att det finns svårigheter med denna typ av möte. Respondent 5 och 15 har noterat att kommunikationen påverkas negativt eftersom vissa individer blir mer passiva på distans. Individer som befinner sig på plats under dessa möten upplever att det är lätt att glömma



bort de som är med digitalt och att interaktionen på plats blir sämre till följd av att de måste ta hänsyn till de som befinner sig på distans. Då kommunikation och interaktion är en förutsättning för att lösa problem och utveckla idéer finns det en risk att det påverkas negativt på den hybrida arbetsplatsen. Amabile (1988) beskriver att perspektiv och kognitiva kunskaper från olika individer är en förutsättning för problemlösning och utveckla nya idéer eftersom det möjliggör nya sätt att hantera och utveckla problem och idéer.

Fördelarna med det digitala kommunikationsverktyget Teams är att det möjliggör snabbare kommunikation genom chattfunktionen till skillnad från tidigare när enbart mejl användes. Information kan effektivt spridas men när kompetens från olika individer behöver samlas går det snabbare på plats. Det är med hjälp av digitala verktyg som den hybrida arbetsplatsen fungerar och det är därför en förutsättning för att bedriva verksamheten. Utifrån förmågan att vara kreativ finns det en risk att den hämmas på distans vilket betonar betydelsen av en arbetsplats där social interaktion främjas. Det är genom social interaktion mellan individer som det är störst chans för att komma fram till nya idéer och lösningar.

## **5.5. Ledarskap**

### **Ledarskapet betydelse på hybrida arbetsplatser**

Utifrån insamlat empiriskt material kunde det konstateras att ledarskapet har stor betydelse för den hybrida arbetsplatsen. Respondent 10 och 11 konstaterar att det finns ett behov av ett ledarskap som kan skapa struktur samt öka tilliten mellan ledare och medarbetare för att den hybrida arbetsplatsen ska vara lönsam. Det krävs en öppen kommunikation mellan ledare och medarbetare för att säkerställa att samtliga är medvetna om organisationens mål där det måste förmedlas uppifrån kring förhållningssätt och riktlinjer. En utgångspunkt för kreativitet är att det ska finnas ett stöd och engagemang från ledningen (Amabile, 1996). Utifrån empirin konstaterades att trots människor själva får bestämma hur de ska gå till väga för att utföra sina arbetsuppgifter saknar struktur och kommunikation kring riktlinjer. Amabile (1996) förklarar att det är betydelsefullt för kreativiteten hos individen att uppleva en viss grad av frihet men att för mycket frihet kan hämma den kreativa förmågan. Det krävs en balans mellan graden av frihet och begränsande riktlinjer för att kreativiteten ska vara som högst. På grund av saknaden av riktlinjer och regler på den hybrida arbetsplatsen finns det en risk att förmågan att lösa problem eller utveckla nya idéer hämmas. Det kan därför behövas en tydlig riktning och regler för individerna kring vad som gäller för att främja kreativiteten.

Vissa individer är mer självdisciplinerade medan andra har ett större behov av en tydlig agenda kring arbetsuppgifterna vilket ställer krav på ledare inom organisation på hybrida arbetsplatser. Det är ledningen som ska stödja samtliga behov för respektive individ och det är väsentligt att individerna upplever och känner stöd från ledning (Amabile, 1996). Det ställs därför större krav på ledare att tillhandahålla det stöd som efterfrågas från respektive individ eftersom det kan gynna den kreativa förmågan på den hybrida arbetsplatsen. Till följd av en öppen kommunikation mellan ledaren och medarbetarna uppstår en förutsättning att skapa ett starkare förtroende vilket är nödvändigt när arbetet sker både på plats och distans.

En risk som kan konstateras utifrån empirin är att till följd av distansarbete ökar samarbetet med personer där det finns en befintlig och god relation i stället för att kanske välja en person som kunskapsmässigt passar bättre för arbetsuppgiftens ändamål. En positiv förutsättning för kreativitet är när olika personer med olika erfarenheter och kunskaper mixas (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Enligt Amabile (1996) är det upp till ledningen att se till att olika personer samarbetar för att skapa effektiva grupper där ledaren har möjlighet att främja en kreativ miljö. På hybrida arbetsplatser är det därför viktigt att ledare besitter den förmågan att skapa effektiva grupper samt uppmuntra medarbetare till social interaktion med personer där den sociala relationen inte är lika välutvecklad som till andra individer. Det kan därför vara lämpligt att försöka främja de sociala relationerna vilket utifrån empirin är enklast när de befinner sig på plats.

### **Frihet under ansvar**

Slutligen går det att konstatera att den hybrida arbetsplatsen kräver ett ledarskap som kan skapa struktur samt ett ökat förtroende till medarbetarna. Behovet av ett ledarskap som kan bidra med tydliga riktlinjer vad som gäller på den hybrida arbetsplatsen kan bidra till att kreativiteten frodas eftersom för mycket frihet kan leda till att kreativiteten hämmas hos individer. Respondent 9 betonar att det krävs att individer upplever frihet men under ansvar för att maximera den kreativa förmågan. Den hybrida arbetsplatsen kräver även ett ökat förtroende mellan ledare och medarbetare till följd av ett ökat eget ansvar. För att främja den kreativa förmågan på hybrida arbetsplatser krävs ett involverande ledarskap som skapar en balans mellan frihet och tydliga riktlinjer.

## 6. Slutsats

Syftet med studien är att bidra till en ökad förståelse och kunskap för hur individens kreativa förmåga kan främjas på hybrida arbetsplatser. För att besvara studiens forskningsfråga hur individens kreativa förmåga kan främjas på hybrida arbetsplatser har vi undersökt och kommit fram till vad som påverkar individens kreativa förmåga. Utifrån resultatet i den här studien går det att konstatera att möjligheten att främja individens kreativitet ställer krav på den hybrida arbetsplatsen samt ledarskapet. Individens förmåga att utveckla nya idéer eller lösa problem kan främjas utifrån olika sätt och i vår studie har vi kommit fram till två centrala slutsatser: 1) En arbetsplats som främjar och bevarar social interaktion kan främja individens kreativa förmåga på hybrida arbetsplatser. 2) Ett ledarskap som tillgodoser medarbetarnas behov samt skapar struktur kan främja individens kreativa förmåga på hybrida arbetsplatser.

### **Slutsats 1: En arbetsplats som främjar och bevarar social interaktion kan främja individens kreativa förmåga på hybrida arbetsplatser**

Det krävs en arbetsplats som uppmuntrar social interaktion mellan medarbetare för att individens kreativitet på den hybrida arbetsplatsen ska optimeras. Den sociala interaktionen bidrar till att individer blir motiverade samt bidrar positivt till kunskaps- och informationsutbyte. Till följd av att interagera med kollegor på den fysiska arbetsplatsen ökar motivationen hos individer därför behöver organisationer tillhandahålla en hybrid arbetsplats som erbjuder en plats för att samarbeta och samverka. Eftersom samarbete mellan individer är en förutsättning för att utveckla idéer och lösa problem är det viktigt att säkerställa att verksamheten uppmuntrar och främjar social interaktion mellan medarbetare, speciellt på den hybrida arbetsplatsen. En förmåga att samarbeta möjliggör även bättre förutsättningar att lösa problem och utveckla nya idéer på distans. För att främja samt bevara den sociala interaktionen kan det vara lönsamt att bygga en företagskultur som kan bidra till att medarbetare känner en tillhörighet på den hybrida arbetsplatsen men som även tillgodoser individens egna behov. Anställda känner sig motiverade när det finns möjlighet att arbeta hemifrån vilket betonar betydelsen av den hybrida arbetsplatsen. Ytterligare en aspekt som den sociala interaktionen bidrar positivt till är informations- och kunskapsutbyte men det är genom att befinna sig på den fysiska arbetsplatsen som chansen att tillhandahålla väsentlig information är som störst. Det beror till stor del på att den här informationen och kunskapen uppstår i de informella mötena i fikarummet eller vid kaffeautomaten. Det går att konstatera även här att det är den sociala interaktionen på plats som underlättar informations- och kunskapsutbyte därför är det fördelaktigt att fokusera på att skapa en inbjudande fysisk arbetsplats för att den kreativa förmågan hos individer ska främjas på hybrida arbetsplatser. Organisationer bör skapa incitament för medarbetare att arbeta på plats där en företagskultur som medarbetarna är med och skapar kan främja sociala interaktioner och därmed främja individens kreativa förmåga på hybrida arbetsplatser.

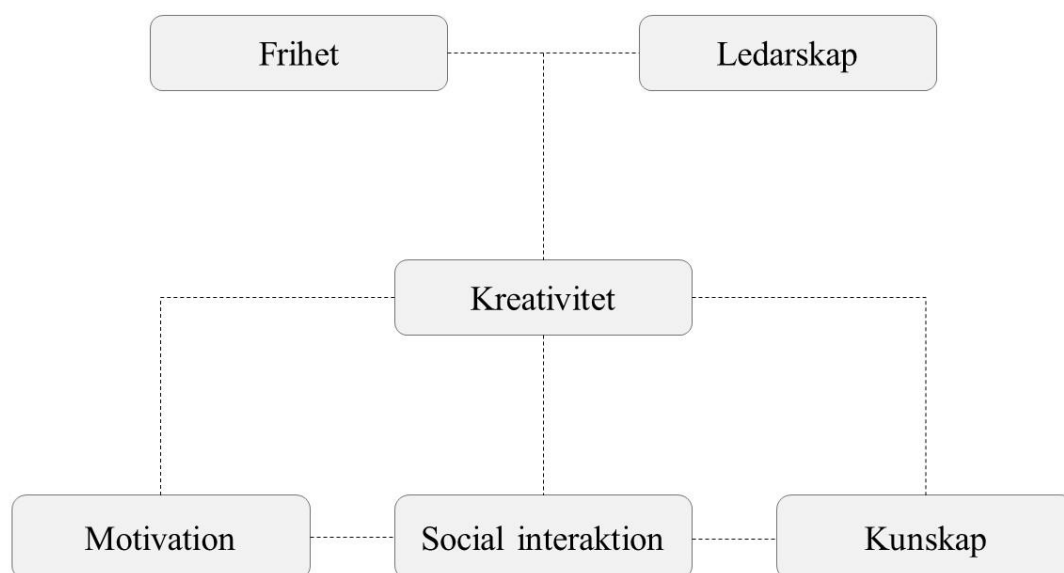
### **Slutsats 2: Ett ledarskap som tillgodoser medarbetarnas behov samt skapar struktur kan främja individens kreativa förmåga på hybrida arbetsplatser**

För ledare på hybrida arbetsplatser är väsentligt att både tillhandahålla struktur samt öka tilliten till medarbetarna. Det finns ett ökat behov på den hybrida arbetsplatsen av en ledning som kan skapa struktur. Struktur som förser medarbetarna med tydliga regler och riktlinjer gällande vart och när det är passande att arbeta på plats respektive på distans. I en hybrid arbetsmiljö kan det vara fördelaktigt att arbetsuppgifter som kräver att individer är kreativa utgår från den fysiska arbetsplatsen. Genom att ledningen tillämpar mer struktur och tydlighet inom organisationen kan möjligheterna att utveckla nya idéer och lösa problem öka. Det kan resultera i en lämplig grad av frihet och på så sätt öka den kreativa förmågan hos individen. Ett ledarskap som kan både tillgodose medarbetarnas behov samt vad som är gynnsamt för organisationen kan bidra till att individen upplever både frihet samt struktur. En balans mellan frihet och struktur är en förutsättning för att främja den kreativa förmågan hos individen. På hybrida arbetsplatser är det ännu viktigare att ledarskapet förmedlar och visar på engagemang samt bidrar med stöd för sina medarbetare. Ledare som visar på engagemang har också en positiv påverkan på individens förmåga att lösa problem och utveckla nya idéer på den hybrida arbetsplatsen. En ledare som tillhandahåller struktur samt tar hänsyn till individens behov anses vara en viktig faktor för att attrahera ny kompetens till organisationen. Det går att konstatera att involverande ledare som arbetar med att skapa förtroende till medarbetarna samt bistår med struktur där det finns behov kan främja individens kreativa förmåga.

### **6.1. Reviderad analysmodell**

Nedanstående figur visar en uppdaterad version av analysmodellen från teoriavsnittet (se figur 1). Syftet med modellen är att sammanfatta vad som kan främja individens kreativa förmåga på hybrida arbetsplatser baserat på det som framkommit i resultatet.

Det som kom fram i empirin och som har tillkommit i modellen är *ledarskap*. Betydelsen av ett ledarskap som har möjlighet att tillgodose de anställda med struktur men fortfarande behålla känslan av frihet. Det går därför att visa på ett samband mellan ett tydligt ledarskap som har ett förtroende för sina medarbetare för att kunna erbjuda frihet, eftersom frihet är en viktig faktor för individens kreativa förmåga. I tidigare analysmodell betonades inte ledarskapet som en avgörande faktor för individens kreativa förmåga. Social interaktion betonades både i teorin och i slutsatsen där det finns ett tydligt samband mellan den sociala interaktionen och motivation samt kunskap. Både motivation och kunskap kan främja den kreativa förmågan hos individer på en hybrid arbetsplats.



Figur 2: Reviderad analysmodell

## 6.2. Rekommendationer för praktiker

Den här studien indikerar att social interaktion och ett tydligt ledarskap kan främja individens förmåga att vara kreativ på den hybrida arbetsplatsen. Det framkommer som tidigare forskning antyder att den kreativa förmågan kan hämmas på distans till följd av att den sociala interaktionen blir mindre. En rekommendation för organisationer är att tillsammans med de anställda forma en företagskultur som skapar incitament hos individer att integrera på den fysiska arbetsplatsen. Det går att konstatera från studien att den fysiska arbetsplatsen är värdefull trots att fler arbetar på distans. För att kunna vara en attraktiv organisation är det även betydelsefullt att tillgodose medarbetarnas behov men bibehålla ett tydligt ledarskap. Ett ledarskap som kan uppfylla individens krav men även tillhandahålla tydlighet och struktur kan främja den kreativa förmågan hos individer. Organisationer bör därför tydlig kommunicera riktlinjer för de anställda men fortfarande bibehålla individens frihet.

## 6.3. Förslag på vidare forskning och begränsningar

Till följd av att fler arbetsplatser blir hybrida är förhoppningen med studien att bidra med kunskaper till framtida forskning och förståelse kring hur individens kreativa förmåga kan främjas på hybrida arbetsplatser. Utifrån studien går det att konstatera ledarskapets betydelse på den hybrida arbetsplatsen därför kan ett förslag på vidare forskning vara att studera sambandet mellan ledarskap och individens kreativa förmåga. Eftersom utformningen av den hybrida arbetsplatsen fortfarande är under konstruktion finns det en risk att respondenternas svar kan skilja sig ifall studien genomfördes när den hybrida arbetsplatsen blivit mer förankrad i organisationen. Det kan därför vara av intresse att genomföra en liknande studie längre fram för att undersöka ifall de arbetsdagar på kontoret räcker för att minska utmaningarna kopplade till social interaktion och dess påverkan på individens kreativa förmåga.

## Referenslista

- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Johanneshov: Myndigheten för tillgängliga medier (MTM).
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Johanneshov: MTM.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), pp. 13-33.
- Amabile, T. (1998). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, pp. 123-167.
- Amabile, T. (1996). Creativity and innovations in organizations. *Harvard Business School*. pp. 1-15.
- Anderson, N. Potocnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), pp. 1297-1333.
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A. & Bozic Yams, N. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1).
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), pp. 1102-1119.
- Bell, J. & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bledow, R., Rosing, K. & Frese, M. (2013). A dynamic perspective on affect and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(2), pp. 432-450.
- Bryman, A. & Nilsson. B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Johanneshov: MTM
- Cambridge dictionary (u.å.). *Innovation*.  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/innovation> [2022-04-21]
- Citrin, J.M. & Derosa, D. (2021). *Leading at a Distance: Practical Lessons for Virtual Success*. [Elektronisk resurs].
- DeSanctis, G. & Monge, P. (1999). Introduction to the Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), pp. 693-703.
- Elias, J. (2020). Google will try 'hybrid' work-from-home models, as most employees don't want to come in every day. <https://www.cnbc.com/2020/09/23/google-ceo-sundar-pichai-considering-hybrid-work-from-home-models.html> [2022-04-10]
- Hennessey, B. & Amabile, T. (2010). Creativity. *The Annual Review of Psychology*, 61, pp. 569-598.
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. & Pitt-Catsouphes, M. (2008) Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), ss. 149-163. DOI: 10.1080/13668800802024678

- Hogan, K. (2020). *Embracing a flexible workplace*.  
<https://blogs.microsoft.com/blog/2020/10/09/embracing-a-flexible-workplace/> [022-04-10]
- Internetstiftelsen (2020). *Svenskarna och internet 2020*.  
<https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2020/12/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2020.pdf>
- Iqbal, K.M.J., Khalid, F. & Barykin, S.Y. (2021). Hybrid Workplace: The Future of Work. I: Khan, B.A., Kuofie, M.H.S. & Suman, S. *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education*. Igi Global, pp. 28–48. DOI: 10.4018/978-1-7998-8327-2
- Iveroth, E., Lindvall, J. & Magnusson, J. (2018). Introduktion. I Iveroth, E., Lindvall, J., & Magnusson, J. (red.). *Digitalisering och styrning*. Lund: ss. 17–34.
- Karolinska Institutet (2021). *Hybrid arbetsplatsen - ett flexibelt arbetssätt*. Stockholm: Karolinska Institutet. <https://medarbetare.ki.se/media/108665/download?attachment>
- Kirkman, B., Rosen, Gibson, C., Tesluk, P. & McPherson, S. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 16(3), pp. 67-79.
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Mumford, M. (2012). *Handbook of organizational creativity*. London: Elsevier/Academic Press.
- Netigate (2022). *En undersökning om hemarbete: flexibelt arbete är det nya normala*.  
<https://www.netigate.net/sv/articles/undersokningar/att-leda-arbete-i-hemmet-en-undersokning-om-hemarbete/> [2022-04-10]
- Patel, R. & Davidson, Bo. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Paulus, P. (2000). Groups, teams, and creativity: the creative potential of idea-generating groups. *Applied Psychology: An international review*, 49(2), pp. 237-262.
- Paulus, P. & Brown, V. (2003). Enhancing ideational creativity in groups. I Paulus, P., & Nijstad, B. (red) *Group creativity: innovation through collaboration*. New York: Oxford University Press, pp. 1-29.
- Paulus, P. & Brown, V. (2007). Toward more creative and innovative group idea generation: A cognitive-social-motivational perspective of brainstorming. *Social and Personality Psychology Compass* 1(1), pp. 248-265.
- Paulus, P. & Coskun, H. (2003). Creativity. *American Psychological Association*, pp. 215-239.
- Paulus, P. & Dzindolet, M. (2008). Social influence, creativity and innovation. *Social Influence*, 3(4), pp. 228-247. <https://doi.org/10.1080/15534510802341082>

- Paulus, P. & Kenworthy, J. (2018). Overview of team creativity and innovation. I Palmon, R. (red) *Team Creativity and Innovation*. New York: Oxford University Press, pp. 1-28.
- Post- och telestyrelsen (2021). *Digital omställning till följd av Covid-19*. Stockholm: Post- och telestyrelsen.  
<https://www.pts.se/globalassets/startpage/dokument/icke-legala-dokument/rapporter/2021/uppdrag-digital-omstallning-till-foljd-av-covid/digital-omstallning-till-foljd-av-covid.pdf>
- Randstad (2022). *En av fyra tackar nej till jobb om distansarbete nekas*.  
<https://www.randstad.se/om-oss/pressmeddelanden/en-av-fyra-tackar-nej-till-jobb-om-distansarbete-nekas/> [2022-04-10]
- Shalley, C. & Gilson, L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Science Direct*, 15, pp. 33-53.
- Shalley, C., Zhou, J. & Oldham, G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), pp. 933-958.
- Socialdepartementet (2022). *Regeringen föreslår att covid-19 inte längre ska klassas som samhällsfarlig sjukdom* [pressmeddelande], 3 mars.
- Sokolic, D. (2022). Remote work and hybrid work organizations. I *78th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. Aveiro, Portugal 24-25 February 2022, pp. 202-213.
- Sternberg, R. (2006). Creating a vision of creativity: the first 25 years. *American Psychological Association*, S(1), pp. 2-12.
- Swish (2019). *Swish - en 10 år gammal idé*. <https://www.swish.nu/nyhetsrum/stories/swish-en-10-ar-gammal-ide> [2022-04-10]
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, pp. 315-330.
- Vetenskapsrådet, (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf) [2022-05-16]
- Webster, J. & Wong, W.K.P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), pp. 41-62. DOI: 10.1080/09585190701763883
- Wester, J. & Staples, S. (2006). Comparing virtual teams to traditional teams: an identification of new research opportunities. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, pp. 181-215.
- Woodman, R., Sawyer, J. & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), pp. 293-321.