



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ledarskap på distans och dess inverkan på
kreativitet i organisationer.

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisationsteori

Kandidatuppsats

VT 2022

Författare:

Gustav Berggren 970907

Eric Torbjörnsson 980811

Handledare: Petra Adolfsson

Förord

Denna kandidatuppsats är en del i en kandidatutbildning inom företagsekonomi med fokusområde management och organisationsteori på Göteborgs Universitet. Innan du påbörjar läsandet av denna studie vill vi omnämna några personer och organisationer som har bidragit till att detta arbete från början varit möjligt att realisera.

Till att börja med vill vi tacka organisation 1 för att vi har fått använda oss av samtliga medarbetare och chefer vilket har varit betydande för vårt arbete. Den information som ni delgivit oss har lagt grunden för hela studien. Sedan vill vi även rikta ett stort tack till organisation 2 som trots hög arbetsbelastning har ställt upp på flertalet intervjuer och gett oss möjlighet till återkoppling. De kunskaper och erfarenheter som ni har delat med er av har varit dels väldigt intressanta men även ovärderliga för studien.

Avslutningsvis vill vi lyfta fram vår handledare Petra Adolfsson och tacka för den feedback och löpande dialogen som har ägt rum under arbetets gång. Med hjälp av Petras synpunkter och kloka ord har vi som författare känt ett stort stöd vilket har resulterat i bästa möjliga resultat av studien.

Sammanfattning

Titel: Ledarskap på distans och dess inverkan på kreativitet i organisationer.

Författare: Gustav Berggren och Eric Torbjörnsson.

Handledare: Petra Adolfsson.

Ämne: Kandidatuppsats i företagsekonomi med inriktning management & organisationsteori.

Datum: 2022-06-05.

Ett vanligt antagande gällande ledarskap är att det finns en direkt påverkan på många olika faktorer såsom motivation, kreativitet och prestationsförmåga etc. Men faktum är att efter decennier av forskning är kopplingen mellan ledarskap och medarbetares egenskaper och effekter fortfarande luddig. Med detta i åtanke ville vi utforska hur ledarskap upplevs och kan påverka miljön för kreativitet beträffande distansarbete hos medarbetare i organisationer. Genom att granska begreppen ledarskap och kreativitet och dess påverkan besvaras syftet. Med hjälp av teorier som berör påverkan av ledarskap, kreativitet och anpassat ledarskap i kombination med en kvalitativ metod förstärks resonemang som skapar en struktur och röd tråd som genomsyrar studien.

I studien framgår det att faktorer som kommunikation, ledarstil, frihet och ansvar är betydelsefulla i fråga om ledarskap på distans. Vidare har vi identifierat att utmanande arbete, stöttning, lämpliga resurser och bekräftelse är avgörande för att skapa en kreativ miljö. Dessa faktorer presenterar vi i slutsatsen med beaktande till den information som framgått i intervjuer med både chefer och medarbetare om vad som anses vara viktigt för att utöva ledarskap på distans. Samt vilken ledarstil som påverkar kreativitet i synnerhet och därmed är att föredra i fråga om distansarbete.

Nyckelbegrepp: Ledarskap, anpassat ledarskap & kreativitet.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemställning	6
1.3 Syfte och forskningsfrågor	7
1.4 Tidigare forskning	7
1.5 Disposition	10
2. Teori	11
2.1 Ledarskap & dess påverkan	11
2.2 Anpassat ledarskap	11
2.3 Kreativitet	12
2.3.1 Den kreativa personen	13
2.3.2 Den kreativa påverkan	14
3. Metod	15
3.1 Val av metod	15
3.2 Urval och Material	16
3.3 Datainsamling	16
3.4 Dataanalys	18
3.5 Etiskt ställningstagande	19
3.6 Trovärdighet	19
4. Empiri	21
4.1 Struktur	21
4.2 Respondenter	21
4.3 Kreativt arbete	22
4.4 Den kreativa påverkan	24
4.5 Ledarskap på distans	26
4.6 Förändrat ledarskap under distansarbete	27
4.7 Ledarskap på distans	28
5. Analys	29
5.1 Ledarskapet & dess påverkan	29
5.2 Anpassat ledarskap	29
5.3 Den kreativa personen	31
5.4 Den kreativa påverkan	33
6. Slutsats	35
6.1 Fortsatta studier	36

1. Inledning

Denna studie tar upp området distansarbete och behandlar ledarskap på distans och vilken inverkan det har på kreativitet i en organisation. Vidare kommer studien undersöka respondenternas upplevelse om vilka anpassningar som påverkar och skapar kreativitet och hur det upplevs med ledarskapet. Studien grundar sig på upplevelser om hur medarbetare och ledare ser på fenomenet distansarbete och hur skapandet av en kreativ miljö ser ut.

Yang et al (2022) gjorde en undersökning precis innan pandemin under en sexmånadersperiod som tittade på data från mer än 60 000 av Microsoft anställda. Resultatet visade några tankeväckande och intressanta kunskaper om arbetsplatser på distans, samt de potentiella negativa påföljder av arbete på distans kring produktion, samarbete och kreativitet. Studien kom fram till att kortsiktig produktivitet kan gå upp, men att den långsiktig produktiviteten och kreativiteten troligtvis kommer påverkas negativt.

Anledningen till att vi har valt att utforska ämnet beror på att ämnet är intressant, samt att ledarskap och kreativitet är två begrepp inom organisationsteori som är aktuella i nuläget, där distansarbete har blivit en omfattande del av ett mer flexibelt yrkesliv.

1.1 Bakgrund

Kreativitet har sedan långt tillbaka i tiden varit människans främsta vapen för att överleva. En sköldpaddas hårda skal eller en tigers kraftfulla tänder har vi inte varit försedda med. Däremot har vi kunnat klara de mest alternerande förhållanden och situationer med hjälp av vår kreativitet (Rollof, 2004). I tidigare forskning, i början på 1900-talet, har kreativitet och innovation inte direkt setts som något som kan bidra till något värde i organisationer. Kreativa individer och innovativa insatser tenderade att avfärdas i ett tidigt skede (Mumford, 2002). En av det mest framgångsrika i 1900-talets industri, John D Rockefeller exemplifierar detta i sin åsikt att: "Jag har aldrig känt behov av vetenskaplig kunskap, har aldrig känt det. En ung man som vill lyckas i affärer kräver varken kemi eller fysik. Han kan alltid anställa vetenskapsmän" (Chernow, 1997, s.182). Denna traditionella åsikt om kreativitet har sakta men säkert börjat brytas ner på 2000-talet. Kreativa miljöer och innovation är något man strävar efter där nya idéer blir till handlingar (Mumford, 2002). Kreativitet är en förutsättning för att långsiktigt överleva och nå konkurrenskraft gentemot sina motståndare, men också för självkänsla och personlig framgång hos medarbetarna (Rollof, 2004). Tushman och Anderson (1986) förklarar att organisationer som initierar tekniska förändringar har visat benägenhet att utvecklas snabbare och överlever diskontinuerliga förändringar i större utsträckning. Det finns även korrelation mellan vinst och

tillväxt i kreativitet och innovation (Nyström, 1990). Mumford (2002) förklarar att dagens organisationer sätter en premie på kreativitet och med tanke på ovanstående resultat är det inte överraskande. Med tanke på de sociala och tekniska trender samt utveckling som digitalisering, hållbarhet och globalisering är kreativitet viktigare än någonsin. Detta eftersom det är bidragande faktorer till samhällsutveckling och innovationer (Rollof, 1999).

Ledarskap har traditionellt sett inte omfattats av att skapa kreativa miljöer och stimulera innovation. En anledning till detta kan vara begreppet Czarniawska (2015) benämner som det heroiska ledarskapet som odlas i media, företagsledningar och managementlitteratur. Det beskriver hur betydelsefullt ledarskapet är i organisationer där främst ledarens heroiska ansträngningar är framstående. Däremot förklarar Styhre & Sundgren (2005) att uppmärksamheten har flyttats från ledarens handlingar till att istället fokusera mer mot en kreativ miljö där organisation i sin helhet har större betydelse.

1.2 Problemställning

Näringslivet har under de senaste åren ställts inför stora utmaningar som handlar om att anpassa sig till globalisering, digitalisering och hållbarhet. Dessa områden har blivit en central del i samhället och det beror till stor del på Covid-19, som har spelat en väsentlig roll i detta och påskyndat dessa processer. Många organisationer var helt oförberedda på denna drastiska förändring som inträffade i början av år 2020 och man var på ett eller annat sätt tvungna att ändra sina tidigare arbetssätt vilket har lett till förändringar i arbetsmiljön. Vidare har organisationer dragit ned på personal, permittera och säga upp och en konsekvens av covid är just distansarbete som blir allt viktigare i samma takt som den ökade kvalitén på tekniska tillämpningar skapas (Jarosz, 2021).

Som tidigare nämnt ökar antalet forskningsstudier om ledarskap och kreativitet. Det är två begrepp som är aktuella där organisationer sätter en premie på kreativitet, på grund av att det är en förutsättning för att långsiktigt överleva och konkurrenskraft (Rollof, 2004). Majoriteten av forskningen inom området kommer från USA, men det finns även studier från Sverige t.ex. Rollof (1999;2004). Däremot är distansarbete ett nyare fenomen och det finns inte lika många studier och forskning om förhållandet mellan ledarskap och kreativitet på distans. På grund av detta finns det anledningar att göra fler studier för att just undersöka hur ledarskapet på distans påverkar medarbetarnas kreativitet.

Västra Götalandsregionen har studerat distansarbete och gjort en del forskning om vilka för- och nackdelar som det innebär och hur det påverkar effektivitet och välbefinnande. En grundpelare i distansarbete är självständighet och forskning visar att det finns en risk för negativ autonomi, vilket innebär att man förutsätter att individer klarar sig själva. Detta i sin tur kan få negativa effekter på både psykiskt välbefinnande och effektivitet. För att självständigt arbete ska vara

möjligt krävs både kompetens och resurser (Vgregion, 2022). Vidare nämns det att det finns ett frågetecken beträffande inverkan på kreativitet, att det krävs både längre observationstid och kunskap om distansarbete (Vgregion, 2022). Därför kommer uppsatsen utforska hur chefer och medarbetare upplever hur medarbetarnas kreativitet kan påverkas av distansarbete.

Studien är uppdelad i två huvudområden vilka är kreativitet och ledarskap. Dessa begrepp går hand i hand med varandra och kan kopplas samman med distansarbete. Därav är det betydelsefullt att dels utforska olika typer av ledarskapsstilar för att sedan kunna analysera hur kreativitet och ledarskap kopplas till distansarbete. För att skapa en djup och ingående förståelse för hur ledarskap upplevs och kan påverka miljön för kreativitet beträffande distansarbete hos medarbetare i organisationer, är det nödvändigt att ta reda på vilket sorts ledarskap som upplevs skulle kunna förbättra och gynna en kreativ miljö inom en organisation.

Ledarskapet behöver möjligtvis inte alltid vara formellt och knutet till de mål och resultat som ska uppnås, det kan också finnas informellt ledarskap som inriktar sig på att skapa en miljö för förändring och förbättring i organisationer. Eventuellt räcker det inte att bara att ha kreativa människor i en organisation, utan att de också behövs vägledning för att kunna låta dem vara kreativa för att nå det resultat organisationen är ute efter. Det är också väsentligt att utforska olika faktorer gällande ledarskap och hur det påverkar kreativitet samt hur individer på organisationer upplever att de kan påverka detta. Vidare är det informativt att titta närmare på vilka faktorer som upplevs resultera i att människor ökar sin kreativitet. Studien kommer med kvalitativa metoder beskriva, tolka och analysera ledarskap och kreativitet med hjälp av relevanta teorier för att besvara nedanstående syfte och frågeställningarna.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet är att utforska hur ledarskap upplevs och kan påverka miljön för kreativitet hos medarbetare i organisationer vid distansarbete.

1. Vilken betydelse upplever medarbetare och chefer att ledarskapet har för kreativiteten vid distansarbete?
2. Vilken typ av ledarskap upplevs påverka kreativitet vid distansarbete?

1.4 Tidigare forskning

I avsnitt presenteras studier om ledarskap och kreativitet och anledningen till detta är att få en bredare kunskapsbas, men även att knyta an med våra frågeställningar. Syftet med att se hur andra forskare har studerat ledarskapets inverkan på kreativitet är framförallt på grund av att se

deras teoretiska utgångspunkt och resultat. Det är även relevant att se hur det gått tillväga i sina studier och vilka olika perspektiv forskarna haft.

Tidigare forskning har inhämtats från Göteborgs universitetsbibliotek samt Ebscohost och Scopus. Sökorden som användes var Creativity or Creative or Creative thinking AND Leadership or Management or Leading or Managing or Manager or Leader AND Telecommuting or Teleworking or Working from home or Remote work.

Författaren Dutcher (2012) förklarar i sin studie att det fanns motsägelsefulla påståenden om distansarbetets produktivitet och den akademiska litteraturen hittills inte ger tillfredsställande svar. På grund av detta kompletterade han den dåvarande kunskapen inom området genom att tillhandahålla en baslinje för miljöeffekterna på arbetarnas produktivitet i två distinkta uppgifter: tråkig och kreativ. Dessa två kategorier efterliknar det arbete som utförs i de flesta branscher som vill implementera distansarbete. Det var totalt 125 personer som deltog i experimentet, 63 i labbet och 62 utanför labbet. Dock får man ha i åtanke att medelåldern var 21 och bestod av studenter från enbart Florida State University.

Resultatet från Dutcher (2012) visade att distansarbete minskade produktiviteten i den tråkiga uppgiften med 6–10 procent. Omvänt ökade distansarbete produktiviteten i den kreativa uppgiften med 11–20 procent. Med andra ord om arbetsuppgiften påminner om datainmatning kan en produktivitetsminskning vara sannolik om det utförs utanför kontoret. Om arbetsuppgiften å andra sidan är mer kreativ till sin natur kan det ligga i chefens bästa att låta sina anställda arbeta utanför kontoret. Nyckeln till ökad produktivitet kan vara mer flexibilitet i organisationen för kreativa uppgifter. Istället för att ha strukturerade arbetsmiljöer bör man enligt Dutcher istället förlita sig på kreativitet (Dutcher, 2012). Detta problem går att se i Yang et al. (2022) om Microsofts anställda där effekterna av företagsomfattande distansarbete resulterade i att arbetet blev mer statiskt och isolerat. På grund av detta blev det färre broar mellan olika avdelningar och det skedde en minskning av synkron kommunikation och ökning av asynkron kommunikation. Effekterna blev att medarbetarna hade svårigheter att dela och skaffa ny information inom organisationen.

George et al. (2021) genomförde en studie med 278 individer som hade övergått från arbete på plats till distansarbete, som ett resultat av Covid 19 pandemin. Syftet var att förstå hur individer åstadkommer produktivitet och kreativitet i sitt arbete, samt hur välmåendet påverkas av distansarbete. George et al. (2021) presenterar att medarbetare uppfattar distansarbete som en positiv påverkan på deras kreativitet och produktivitet i arbetsuppgifterna. Eftersom studien är baserad på en övergång till distansarbete som var oväntad och oplanerad på grund av en pandemi är detta positiva nyheter för organisationer. Resultatet kan förmodligen bli ännu bättre ifall övergången är mer planerad och väntad menar (George et al. 2021).

Den främsta faktorn till ökad kreativitet och produktivitet förklarar George et al. (2021) är när medarbetare kan identifiera sig med sina arbetsuppgifter och sin organisation och på så sätt få en djupare mening i sitt liv. Man bör även kunna upprätthålla gränsen mellan arbete och fritid i sin vardag (George et al. 2021). Respondenterna i studien förklarade att meningen och intresset för livet hade minskat. Det var även blandade svar angående stress och hälsa, där livsstress uppfattades ha minskat men ohälsa hade ökat i genomsnitt. På grund av detta är det viktigt som ledare att prioritera stödjande aktiviteter för att hjälpa medarbetarna att uppehålla gränsen mellan arbete och fritid i sin vardag. Det blir även viktigt att investera i möjligheter som gör det lättare för medarbetare att behålla frekvent kontakt med sina medarbetare, för att stötta varandra. Med hjälp av dessa åtgärder kommer kreativitet och produktivitet att öka i arbetet, samt meningen och intresset för livet. Mohezar et al. (2021) bygger vidare på detta och diskuterar hur medarbetarnas behov har förändrats med tiden och vad som kan bidra till medarbetarnas lycka. Hur man håller sina anställda glada och produktiva är främst genom prioritera balansen mellan arbete och privatliv, samt tillåta flexibla arbetsscheman. Medarbetare som inte är nöjda kommer ta mer ledigt, vara mindre engagerade och kommer ha lägre kreativitet på sin arbetsplats (Mohezar et al, 2021).

När det inträffar en tvingande förändring inom en organisation spelar ledning och chefer en avgörande roll i styrande av organisationen. Det är de som har ansvaret i vilken riktning arbetet och förändringen går samt dess effekter (Jarosz, 2021). Under en tvingande förändring är ledarskapet en viktig aspekt att ta hänsyn till där chefer har möjlighet att motivera och coacha för att få medarbetare att prestera. Det handlar om att skapa en trivsamt miljö som medarbetare trivs i för att i sin tur skapa resultat (Jarosz, 2021). Covid-19 är ett konkret exempel på en tvingande förändring och en följd av det blev mer distansarbete. Även i detta fall är det chefer och ledning inom en organisation som förväntas lösa allt som distansarbete innebär, med andra ord går stora omorganiseringar och ledarskap hand i hand enligt (Jarosz, 2021).

En avgörande aspekt när en tvingande förändring inträffar likt Covid-19 är tiden, det handlar om att chefer ska agera direkt enligt Biddle (2020). Vidare betonar Biddle (2020) att en nyckel är fortlöpande kommunikation med medarbetare när en sådan situation inträffar och arbetsmiljön exempelvis byts ut till en hemmiljö med distansarbete. Vidare redogör Biddle (2020) för nio konkreta steg som en chef kan ha som utgångspunkt för att hantera en tvingande förändring likt Covid-19. Nedan följer en genomgång av stegen: 1. Leda - Hantera en tvingande förändring genom att skapa en konkret strategi där kommunikation står i centrum för att därigenom skapa medkänsla och engagemang. 2. Kommunicera – kommunicera informativt för att på så sätt minska stress och osäkerhet inom organisationen. 3. Lyssna och lär – vänd dig till människor utanför organisationen som innehar expertis för att ta reda på hur de kan påverka organisationen. 4. Lita på åtgärdsplanen – ha tillit till den konstruerade strategin. 5. Förbli transparent - Försäkra att de är ledare och chef som bär ansvaret. 6. Följ godkända protokoll - följ allmänna råd och rekommendationer från stat eller myndigheter. 7. Övervaka - realisera rekommendationer i

verksamheten. 8. Utvärdera och testa - realisera åtgärder vid framtida tvingande förändringar 9. Förberedd - Analysera vilka åtgärder som har tillämpats för att vara beredd för framtida situationer.

1.5 Disposition

1. **Inledning:** I kapitlet förklaras anledningen till varför vi valt att utforska ämnet och vad studien grundar sig på. Det beskrivs också en bakgrund och problemställning till ämnet, samt vad tidigare forskning har visat. Syftet och frågeställningarna klargörs även i kapitlet.
2. **Teori:** I kapitlet redovisas relevanta teoretiska utgångspunkter och centrala begrepp inom det specifika området. Teorin är uppdelat i två huvudområden, vilket är ledarskap och kreativitet. Med hjälp av samtliga teorierna kommer vi analysera och diskutera faktorer som upplevs inverka på ledarskap på distans, gällande kreativitet.
3. **Metod:** I avsnitt presenteras val av metod vilket är kvalitativ metod där vi med hjälp av intervjuer har samla på oss empirisk data. Det redovisas även under urval och material, att ett bekvämlighets- och målstyrt urval har kombinerats. Inom kapitlet finns även hur vi har gått tillväga med datainsamling och dataanalys. Det etiska ställningstagandet och trovärdighet presenteras sist i kapitlet.
4. **Empiri:** I kapitlet presenteras och redogörs resultatet av det empiriska materialet från respondenterna i intervjuerna. Inom kapitlet presenteras enbart den empiri kopplat till studiens syfte och frågeställningar.
5. **Analys:** Kapitlet presenteras med utgångspunkten i teorin och hur resultatet från empirin hänger samman. I kapitlet dras kopplingar till studiens syfte och frågeställningar.
6. **Slutsats:** Utifrån studiens syfte och frågeställningar presenteras de slutsatser vi kommit fram till kopplade till resultatet och analysen. Inom kapitlet förklaras det hur ledarskap upplevs och kan påverka miljön för kreativitet hos medarbetare i organisationer vid distansarbete.
7. **Referenser:** Här presenteras de referenser som ingår i studiens olika kapitel.

2. Teori

Kapitlet är uppdelat i två huvudområden vilka är kreativitet och ledarskap. Inom dessa huvudämnen finns det mängder av olika teorier och tolkningssätt av de två begreppen. Studien kommer att börja med att definiera huvudområdena för att i nästa steg bryta ned dem i mindre komponenter. Tanken är att teorierna tillsammans ska hjälpa oss att analysera och diskutera faktorer som upplevs påverka ledarskap, ledarskap på distans och kreativitet.

2.1 Ledarskap & dess påverkan

Det finns många olika böcker om ledarskap, faktum är att år 2009 fanns det omkring 53 000 böcker. Det som sker när det finns så mycket kunskap inom ett område är att det skapas ett informationsöverflöd, där det blir svårt att orientera sig. Grint (2010) förklarar att hans förståelse om ledarskap minskade ju mer hans kunskap ökade vilket säger en del om problematiken och hur komplext fenomenet är. Men om man bortser från detta så är den enklaste definitionen av ledarskap är att ha följare, men det bygger på att följarna lyder och arbetar i den riktning som ledaren pekar mot för endast då är ledarskap användbart (Grint, 2010).

Ledarskap är en process och inte ett beteende eller en uppsättning beteenden hos en viss ledare, det handlar om ett komplext samspel mellan många samlade krafter där det är de vardagliga aktiviteterna som bygger sociala relationer (Grint, 2010). Viktigt att tillägga är att de som följer ledaren har en lika viktig roll som ledaren enligt Grint (2010). Denna process innebär att efterföljarna ska ta ansvar, det handlar om att hämma ledarens fel och att vara konstruktiva oliktankande individer, med andra ord kan man säga att en kombination av engagemang och självständighet summerar rollen som efterföljarna har (Grint, 2010).

Trots att kopplingen mellan kreativitet och ledarskap är oklar och behovet av ledarskap diffust så finns det idag mer chefer än någonsin tidigare i professionella organisationer. Czarniawska (2015) menar att chefer inte längre har någon ledande roll utan istället en speciell funktion i organisationer. Om man tittar närmare på det moderna samhället så blir chefernas direkta övervakning av de underordnade mindre och mindre aktuell. Detta beror på att företag sprider sig över hela världen och människor arbetar mer hemifrån och på distans och det som då blir centralt är tillit. Med andra ord minskar ledarskap som form av styrning sin praktiska betydelse (Czarniawska, 2015).

2.2 Anpassat ledarskap

Eftersom att ledarskap betyder olika saker för varje enskild individ och olika sammanhang påverkar ledarskapets betydelse, är situationsanpassat ledarskap relevant. Genom att förstå vikten av sammanhang för både ledaren och medarbetare och därigenom se möjligheten för bättre

ledarskapsutveckling är betydande för att då anpassa sig och använda rätt ledarstil vid rätt sammanhang. Då krävs det att man fokuserar på vad som anses vara en god ledare från medarbetares och ledares perspektiv och enbart då kan ett större värde skapas för utvecklingen (Grint, 2010). Med andra ord måste man värdera utvecklingsnivån som efterfrågas för att kunna välja rätt typ av ledarstil för att på så sätt bli en framstående situationsanpassad ledare.

Jansson & Ljung (2017) indikerar att det finns fyra olika typer av ledarskapsstilar som kan tillämpas i organisationer, det handlar om de stödjande, coachande, delegerande och instruerande. Därmed är det möjligt att skapa hög tillfredsställelse och kreativitet i en organisation genom att utgå från dessa fyra olika typer av ledarskapsstilar beroende på vad situation beskriver (Jansson & Ljung, 2017).

S1 Instruera: Det instruerande beteendet tar sin form i redogörelse av arbetsuppgifter för att på så sätt styra de anställda mot en bestämd riktning och mål. Med andra ord handlar det om att agera och instruera konkret.

S2 Coacha: Det coachande ledarskapet präglas av kommunikation där chefer ger service, och servicen som de producerar är betydande för både individen och organisationen. Med andra ord finns chefen tillgänglig som stöd under arbetsprocessen för att bidra med en tydlighet.

S3 Stödja: Det stödjande beteendet präglas av kommunikation mellan chef och underordnande, man pratar ibland om ett relations koncept och inte ett professionellt koncept vilket beror på i vilken utsträckning man stimulerar arbetskamraterna.

S4 Delegera: I denna dimension handlar det om att chefen ska figurera i bakgrunden och ge medarbetare frihet under ansvar med en tydlig riktning. Ledarskapets funktion ska fungera som en representation för organisationen utåt, men att det som är mest betydelsefullt är att chefen kan organisera arbete för andra och inte åt andra.

2.3 Kreativitet

Rollof (1999) förklarar att det finns inte en enskild definition av ordet kreativitet som kan avgränsa mot ett gemensamt begrepp och få med alla skiftande aspekter. På grund av detta har vi valt att använda sig av modellen "Kreativitetens fyra P:n" för att kunna tydligare förstå begreppet inom ett viss ramverk eftersom det finns så många definitioner med varierande detaljgrad.

Modellen har även används för att lättare kunna skapa en helhetssyn av kreativitet i organisationer. Kreativitetens fyra P:n består av: personer, påverkan, processer och produkter. I denna studie har enbart personer och påverkan använt, eftersom det är mer relevanta för studien. Inom varje enskilt P i modellen kommer teorier som valts ut klargöras och ge en mer detaljerad inblick.

2.3.1 Den kreativa personen

Historisk forskning om kreativitet beskriver Amabile (1998) att forskare endast var intresserade av att studera individer som var födda kreativa. Däremot gav detta lite forskning om hur majoriteten av människor kunde utveckla deras kreativitet i organisationer. Begreppet kreativitet är inte längre kopplat till individens intelligensnivå i dagens forskning, utan det är desto mer fokus på hur individer kan utveckla denna skicklighet (Amabile, 1998). Å andra sidan förklarar Styhre & Sundgren (2005) att fokus ligger mer på att skapa en kreativ miljö där självaste organisationer har större betydelse och uppmärksamheten har flyttats från enstaka individer. Organisatorisk kreativitet förklaras i Styhre & Sundgren (2005) att det är "skapandet av en värdefull, användbar ny produkt, tjänst, idé, förfarande, eller process av individer som arbetar tillsammans i ett komplext socialt system". I vilken utsträckning formella tillvägagångssätt samt olika verktyg har kunnat uppmuntra till nya beteende i företag kan organisatorisk kreativitet avse. Istället för att fokusera på att kreativitet är något medfödd hos en liten mängd individer kan man istället urskilja organisatorisk kreativitet som något som är strukturellt acklimatiserat i företag.

Med hjälp av Amabile (1998) *The Componential Theory Of Individual Creativity (CTIC)* kan man förstå hur organisationer kan uppnå kreativitet hos deras anställda. Teorin förklarar tre komponenter som tillsammans krävs för att skapa kreativitet. Det består av expertis som är självaste grunden till allt kreativt arbete som uppstår. Det kreativa tänkande som är det utöver det vanliga kreativa arbetet och sist motivation som både kan vara inre och yttre.

Expertis handlar om allt medarbetaren vet och kan inom sitt område av arbete, samt individens verktygslåda av tänkbara tillvägagångssätt. Det är osannolikt att kunna framställa något kreativt utan expertis, eftersom man måste bland annat kunna inneha tekniska skickligheter (Amabile, 1998). Det räcker alltså inte att enbart ha det kreativa tänkandet och motivation utan det måste samverka ihop. Ifall expertisen hos en medarbetare är relativt stor krävs också ett kreativt tänkte och motivation för att kunna utföra sitt kreativa arbete. Ifall man vill att lösningar på arbetsuppgifter skall vara mer än endast godtagbara, måste man kunna tänka utanför boxen och skapa nya perspektiv (Amabile, 1998). Det kreativa tänkandet hos medarbetare kan bero på personliga egenskaper som till exempel: kunna acceptera osäkerhet, våga ta risker, självständighet och självdisciplin.

Motivationen hos en medarbetare kan både vara inre eller yttre och behöver inte alltid skapas lika (Amabile, 1998). Den yttre motivationen utmärker sig i att det finns något specifikt mål utanför medarbetarens arbetsuppgifter, såsom utlovad position eller någon form av materiel belöning. Inneboende motivation kräver i första hand ett intresse, tillfredsställelse eller glädje i självaste utmaningen i arbetet. Medarbetare som generellt är mer kreativa är de med högre inre motivation. Detta är på grund av att de tenderar att visa mer energi och större engagemang i deras arbetsuppgifter (Amabile, 1996). En kombination av både yttre och inre motivation är det vanligaste, men viktigt att belysa att vissa typer av yttre motivation kan rentav skada kreativitet.

Ifall motivationen innefattar kontrollerade faktorer kommer detta resultera i de anställdas självständighet berövas, vilket minskar kreativitet (Amabile, 1998).

2.3.2 Den kreativa påverkan

Påverkan eller omgivning förklarar förhållandet mellan individer och deras arbetsmiljö, hur det antingen stödjer eller begränsar resultatet av kreativitet. Den kan vara indirekt som åsyftar på olika normer och värderingar på både organisationsnivå men även samhällsnivå eller så kan den vara i direkt form av vardagliga interaktioner mellan medarbetare och organisationens miljö (Styhre & Sundgren, 2005). För att förstå hur omgivningen inverkar på kreativiteten i organisationer kommer teorin Amabile (1996) *KEYS* användas som presenteras sex aspekter av arbetsmiljö som uppmuntrar till kreativitet: stödjande, positiv utmanade arbete, frihet, kommunikativa och mångfaldiga medarbetare, lämpliga och tillräckliga resurser och erkännande på organisationsnivå. Teorin förklarar också två aspekter av arbetsmiljö som har negativ påverkan på kreativitet: Organisatoriska hinder och överdriven arbetsbelastning.

Positiv påverkan:

- Stödjande - Att medarbetaren får mål som passar och får erkännande för individuellt bidragande, samt att ha ledare som stödjer och tror på individens förmågor
- Positiv utmanade arbete - känsla av att få arbeta effektivt med stimulerande arbetsuppgifter och projekt
- Frihet - möjligheten att kunna styra sitt egna arbete och chansen att bestämma själv vad som ska utföras och hur.
- Kommunikativa och mångfaldiga medarbetare - väl fungerande kommunikation, utmanande hos varandra, tillit och engagemang i arbetsuppgifter och en grupp begåvad på flera områden.
- Lämpliga och tillräckliga resurser - det kan vara material, finansiella medel och faciliteter
- Erkännande på organisationsnivå - Organisationskultur som uppmannar till kreativitet som genom en opartisk och konstruktiv bedömning av belöning, ideer och extra erkännande för kreativt arbete. Organisationen ska dela en vision om vad som vill uppnås.

Negativ påverkan:

- Organisatoriska hinder - som är en organisationskultur som genom hård kritik mot innovation minskar kreativitet.
- Överdriven arbetsbelastning - som t.ex. orealistiska förväntningar och tidspress.

3. Metod

3.1 Val av metod

Uppsatsen använder sig av en kvalitativ metod där vi med hjälp av intervjuer har samlat på oss empirisk data kopplat till vårt syfte och frågeställningar. En kvalitativ studie är att föredra när området som ska undersökas är obekant och komplext. Denna metod ger en översiktlig helhetsbild som bygger på god planering (Bryman och Bell, 2017).

Kvalitativ metod möjliggör en djupare analys av kreativitet och ledarskap vilket i sin tur hjälper oss att besvara våra frågeställningar på ett bra sätt. Avsikten med intervju som metod är att få en så nära bild och förståelse av individers tolkningar och uppfattningar om sin vardag gällande ledarskap på distans och dess inverkan på kreativitet inom en organisation. Därför genomförs intervjuer med både individer som verkar inom arbetslivet med chefsroller och gängse medarbetare för att få en så bra helhetsbild som möjligt. På så sätt inkluderar studien två skilda perspektiv vilket möjliggör en djupare och bredare förståelse om hur kreativiteten påverkas av ledarskap på distans. En av många fördelar med intervju är att man ofta får detaljerade svar på frågor och att det är lättare att undersöka upplevelse, känslor och hur människor uppfattar och förstår ett visst fenomen enligt (Gillberg och Norbäck, 2022). Intervjuerna i studien är semistrukturerade vilket innebär att samtalen är riktat mot ett visst ämne med specifika och konkreta frågor, men samtidigt öppna frågor för att fånga in respondenternas erfarenheter. Detta medför en viss struktur som är fördelaktig för att inte tappa fokus från uppsatsens syfte (Lind, 2019). Vi anser att en semistrukturerad intervju kombinerat med en omfattande teoretisk referensram kommer resultera i att studiens frågeställning och syfte kan besvaras på ett bra sätt.

Kvalitativt underlag ger nyansrika beskrivningar av ofta komplexa fenomen, de kan också fånga upp omständigheter som är särpräglade för det enskilda fallet. Eftersom ett kvalitativt underlag är mångfasetterat, så är det av tids- och resursskäl ofta svårt att hantera många olika undersökningsenheter. Frågor som representativitet blir därför mindre viktiga, betydelsefullt är istället att det empiriska underlaget är relevant i förhållande till undersökningens syfte och frågeställningar (Lind, 2019). Innan intervjuerna ägde rum skapades ett ramverk av olika modeller och teorier. Under tidens gång ändrades dessa och anpassades av det underlag som respondenterna presenterat i intervjuerna. Studien har rört sig mellan empiri och teori och därmed skapat förståelse kontinuerligt och låtit kunskap växa fram successivt. Det här förklarar Bryman & Bell (2017) som begreppet abduktion metod och har använts för att kunna implementera nya teorier i studien och kunna analysera resultatet och besvara frågeställningarna.

3.2 Urval och Material

Urvalet av respondenter kombineras med ett bekvämlighetsurval och målstyrt urval som Bryman och Bell (2017) förklarar innebär att man bestämt urvalet utifrån de forskningsfrågor som ska besvaras. Det är forskningsfrågorna som vägleder urvalet, där valet av respondenter väljs enligt deras relevans för studiens genomförande (ibid). Anledningen till bekvämlighetsurval var för att hitta respondenter omgående och därigenom få fram så mycket användbar information som möjligt på kort tid. Med andra ord ville vi inte bara skrapa på ytan utan snarare djupdyka inom vårt valda område. Bryman & Bell (2017) betonar att val av respondent ska ske med ett syfte som avser att finna kategorier tillsammans med egenskaper hos respondenten för att i sin tur kunna ge svar på både syfte och frågeställning. I vår studie valde vi respondenter med hänsyn till både arbetstitel, organisation och arbetsuppgifter för att säkerhetsställa att informationen vi får ska vara användbar och relevant för just vår studie.

Studien använder sig av ett konsultbolag och eventbolag där både respondenter med ledarroller och icke ledarroller deltagit. Studien består även av individer som arbetat olika länge inom respektive organisation för att få en bredd i uppsatsen och för att kunna skapa genomgripande och omfattande svar på intervjufrågorna. Anledningen till detta är i enighet med Ahrne & Svensson (2015) att man inte ska fokusera på ett fåtal personer utan istället på vissa positioner inom organisationen. Mängden respondenter fastställdes inte i förväg, utan var istället obestämt för att kunna utifrån mängden information bestämma antalet intervjuer. Målet var mellan 10-15 eftersom Ahrne & Svensson (2015) menar på att det oftast krävs minst tio intervjuer för att kunna framställa ett bra resultat. Vi upplever att antalet intervjuer har varit optimalt och kvalitén på svaren från respondenterna hög och att en mix mellan chefer och medarbetare i texten har bidragit till djupgående svar.

Antalet respondenter från respektive organisation är tre personer som har intervjuats i den ena och sju från den andra. Från företaget med tre respondenter har enbart medarbetare intervjuats. Från det andra företaget har personer med ledarroll samt medarbetare deltagit. Gemensamt har alla respondenter arbetsuppgifter som kräver kreativitet. Respondenterna är varierande vad gäller kön, ålder, anställningstid och erfarenhet i respektive branscher.

3.3 Datainsamling

För att kunna besvara frågeställningarna har denna studien vid datainsamling av material delat upp datan i två centrala typer av material. Första typen av data är sånt man själv skapar, detta kan vara observationer, enkäter och intervjuer (Lind, 2014). Andra typen av data är material som redan existerar, till exempel vetenskapliga artiklar och litteratur. Insamling av material kan således delas in i primärdata och sekundärdata (Lind, 2014). I denna studie kommer det att kombineras primär- och sekundärdata, primärdatan används för att kunna framställa en mer

närgången och djupare analys. Anledningen varför uppsatsen kommer att använda sig av sekundärdata för att få en bild av kunskapsläget. En av det största fördelarna med att vidta sekundärdata är enligt Fortnox (2022) att man sparar mycket tid, på grund av att informationen redan finns ute. Å andra sidan är det viktigt att förstå att sekundärdata är eller kan vara skapat i annat syfte, men även att informationen inte alltid är trovärdig (Fortnox, 2022). På grund av detta har det hämtade materialet mestadels tagits från Ebscohost och Scopus, men även litteratur från ekonomiska biblioteket på Göteborgs universitet. Vi har hanterat detta genom att vara kritiska, men även att tidigare forskning är referentgranskade i denna uppsats.

Som tidigare nämnt är primärdatan i denna studie intervju som är en av det mest bekanta och använda metoderna för att datainsamling av material (Forskningsstrategier, 2022). En av fördelarna med intervju i denna studie var att vi fick en detaljerad information baserat på värdefulla inblickar i organisationerna, men också på grund av att studien hade begränsad möjlighet till observationer. Med hjälp av intervjuer kan man fånga respondentens subjektiva uppfattningar och kan ge insikter i personers beteenden, prioriteringar och drivkrafter (Nordberg 2019). Intervjuer kan definieras som en dialog med ett syfte, det medför att personen som gör studien framför frågor till respondenten som antas ha erfarenheter som är betydelsefullt för undersökningen (Lind, 2014). Med hjälp av detta kan vi fråga hur respondentens subjektiva uppfattningar är kring hur ledarskap på distans inverkar på kreativitet i en organisation. Intervjuerna i denna studie användes också för att det inte är klart i förhand hur respondenten upplever en händelse eller ämne, därför är det väsentligt hur vi väljer att tolka resultatet (Nordberg, 2019). På grund av detta frågade vi respondenten frekvent under intervjuerna ifall författarnas tolkningar i intervjusituationen var korrekta.

Kvalitativa intervjuer går att utföra på flera olika sätt, där bland annat fasta frågeformuleringar är skiftande men även i vilken omfattning man lägger till öppna frågor (Lind, 2014). För att skapa ett empiriskt underlag karaktäriseras kvalitativa intervjuer av flexibilitet. Eftersom kvalitativa intervjuer inte är standardiserad och mestadels sker i verbal form så blir det extra viktigt för oss att kunna bearbeta och skapa materialet. Genom att identifiera nyckelbegrepp och att intervjuer tematiseras kan man presentera resultat (Lind, 2014). Som tidigare nämnt kommer genomförandet av intervjun i denna studien att bygga på en semistrukturerad intervju med en mängd förutbestämda frågor. En av fördelarna är att man kan välja att avvika från frågor, eller gå djupare in på vissa teman som uppkommer under tidens gång. Resultatet av detta blir att man får struktur i intervjun samtidigt som man inte blir låst vid exakta frågor (Johansson, 2021).

I nära anslutning till de utförda intervjuerna, transkriberades mestadels av materialet med avsikt att det skulle bli lättare att hantera underlaget, men även att detaljerad information som respondenten presenterade vid intervjutillfället inte skulle förloras ur minnet. Eftersom kvantiteten av materialet som transkriberades av intervjuerna var enormt, behövde Rennstam & Wästerfors (2015) begrepp kaosproblemet användas. Det handlar om att försöka hålla sig borta

från problem med ordning. Kvalitativt material anländer aldrig i grunden färdigsorterat och att undersökare “måste finna sig i ett mått av oreda när materialmängder växer” (Rennstam & Wästerfors, 2015, s.68). Studiens material från transkriberingarna omfattar mer information än vad som var väsentligt och var ostrukturerat. På grund av detta förklarar Rennstam & Wästerfors (2015) att data måste ordnas med hjälp av sortering. Tillvägagångssättet för detta var tematisk sortering, att dela in materialet i olika färger och identifiera diverse teman. Ifall ett ämne uppstår frekvent i flertal intervjuer bör det betraktas som viktigt (Rennstam & Wästerfors, 2015).

Innan intervjuerna hade genomförts utformades en intervjuguide. Strukturen som användes var tagen från Bryman & Bell (2017) med en inledande-, mellanliggande- och avslutande del. För att skapa en förståelse för respondentens arbetsuppgifter och lära känna hen användes en inledande del. Den mellanliggande delen bestod av bredare ämnen för att förstå tankemönster och struktur, följdfrågor hade formuleras på förhand till de här frågorna som ett underlag. Vid flertal av intervjuerna besvarade respondenten följdfrågorna genom att utveckla sina svar. Under intervjuerna utvecklades nya ämnen och svar som respondenterna presenterade till exempel självstyrande och självständighet, vilket resulterade i oförberedda följdfrågor. Respondenterna fick avslutningsvis i intervjuerna några ämnen som de skulle reflektera över och om det isåfall var något de ville tillägga. Anledningen till varför det valdes att använda en intervjuguide var eftersom Bryman & Bell (2017) förklarar att det skapar en frihet hos respondenten att svara på ämnet och chans att förbättra sin respons. Med hjälp av en intervjuguide skapades en flexibilitet under intervjuerna i studien.

3.4 Dataanalys

Teorin i denna studie kombinerar vi med tematisk analys som handlar om att identifiera, analysera och beskriva ett bestämt tema som i vårt fall handla om distansarbete. Vidare präglas tematisk analys av samband och fastställande av mönster för att sedan redogöra dem omfattande och djupgående (Bryman & Bell, 2017).

Teorin utgår från två huvudområden vilka är ledarskap och kreativitet och ur två olika infallsvinklar från chefer och medarbetare. Vidare har vi använt oss av selektiv kodning vilket innebär att man koncentrerar sig på huvudkategorierna för att i nästa steg koppla samman med underkategorierna. Med andra ord leder analysen fram till dessa huvudkategorier som resterande delar kan integreras i (Bryman & Bell, 2017). Bryman och Bell (2017) understryker att selektiv kodning bygger på att man först utgår från huvudkategorierna vid sökande av litteratur och när det är fastställt påbörjas analysen av de olika komponenterna.

Vi har under studiens gång strävat efter att följa en tydlig röd tråd vad det gäller struktur och uppbyggnad. Utifrån detta har det insamlade materialet granskas med fokus på att se samband, likheter och olikheter. Vidare har vi genomgående fokuserat på att studera upplevelser för att

skapa en förståelse och få en inblick i hur våra huvudområden upplevs i praktiken gentemot vad teorin skildrar. Därför valde vi att strukturera upp de svar vi fick från våra respondenter på samma sätt som teoriavsnittet är uppbyggt, med en tydlig huvudrubrik som sedan bryts ned i mindre beståndsdelar. På så sätt kan man lättare finna samband och synpunkter vid analys av materialet och vi upplever även att detta går hand i hand med selektiv kodning.

3.5 Etiskt ställningstagande

Det etiska ställningstagandet består av en mycket tunn gräns mellan att ställa djupa frågor som kan påverka respondenten väsentligt och att överträda deltagarens integritet. Å andra sidan kan det empiriska materialet få konsekvenser som resulterar i att det blir relativt innehållslöst (Vetenskapsrådet, 2002). Vetenskapligtiska principerna har sin grund i att samhällets- och forskningens informationtörstande aldrig i en studie får påverka negativt på de individer som medverkar (Lind, 2014). Eftersom studien inverkar på respondentens företagsamhet så tar studien det etiska ställningstagandet på fullaste allvar för att främst inte påverka negativt på personen.

Vetenskapsrådet ställer fyra etiska krav på forskare och belyser hur särskilt viktiga dessa är i samhällsvetenskaplig forskning. Under hela processen följer denna studie det forskningsetiska riktlinjer och det är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Informationskravet följde vi genom att informera respondenten om deras deltagande i studien samt vad studien handlar om, men även upplyste om att deltagaren har rätt till att få upphöra sin delaktighet utan negativa följder för dem. Det förklarades också att med hjälp av samtyckeskravet att personen som medverkade i undersökningen fick fritt fastlägga hur länge den ville delta. Uppgifter som skapades och samlades in för forskningsändamål klargjordes att det inte skulle få användas för kommersiellt bruk utanför den specifika studien enligt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). På grund av att studien har använts sig av Vetenskapsrådets fyra etiska krav har vi kunnat vara noggranna och aktsamma med frågorna för att inte respondenten ska uppleva sig förolämpad, men samtidigt kunna få ett djup i undersökningen och kunna skapa en uppfattning av respondenten upplevelser.

3.6 Trovärdighet

För att kunna säkerhetsställa att uppsatsens kvalitativa metodik håller en hög standard är det viktigt enligt Bryman & Bell (2017) att kunna påvisa trovärdighet och det kan i sin tur brytas ned till tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera. Bryman & Bell (2017) betonar vidare att dessa fyra beståndsdelar tyds efter hur forskningen hänger samman med kriterier och på detta vis kan man förklara hur tillförlitlig forskningen är. Vidare ställs det

krav på forskaren att ändra sitt vanliga förhållningssätt till ett kritiskt granskande för att på så sätt bedöma dessa kriterier gällande tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2017).

Forskaren borde genomföra forskningen i samklang med de regler som existerar och vidare rapportera resultatet till de människor som ingår i de sociala sammanhang som han undersöker (Bryman & Bell, 2017). Värt att understryka är att vi under arbetets gång har försökt vara så öppna och transparenta som det går för att på så sätt ge en opartisk bild av respondentens realitet.

Vi valde att intervjua medarbetare och chefer inom två olika organisationer som bedriver helt skilda verksamheter. Som tidigare nämnts har vi i en av organisationerna valt att enbart intervjua medarbetare och i den andra organisationen intervjua vi både medarbetare och chefer. På så sätt får vi en omfattande och nyanserad bild som i sin tur bidrar till att studien ger en objektiv beskrivning inom vårt valda område. Detta stämmer överens med det som Bryman & Bell (2017) betonar gällande just trovärdighet, att studien visar en opartisk bild av de svar, uppfattningar och tyckande som fås från respondenterna. Viktigt att tillägga är att vi efter varje avslutad intervju erbjöd oss att återkoppla vid studiens slut för att ge respondenterna möjlighet att granska resultatet. Vi anser att en sådan transparens skapar trovärdighet både för respondenten och vår studie.

4. Empiri

4.1 Struktur

I detta avsnitt kommer vi redogöra för det samlade materialet från intervjuerna. För strukturens och enkelhetens skull har vi delat upp materialet i olika områden för att lättare kunna se samband och mönster som kan bearbetas i analysen. Tanken med detta tillvägagångssätt är att spinna vidare på den struktur och röda tråd som studien genomsyras av.

Empirin består av tio stycken intervjuer med individer från två olika organisationer som bedriver skilda verksamheter. Vi har intervjuat fyra individer med chefsbefattning och sex stycken medarbetare.

4.2 Respondenter

I denna del kommer vi kort presentera varje respondent och för att upprätthålla en anonymitet kommer vi benämna respondenterna, R1-R10. Vi kommer inte att nämna vem som arbetar på vilken organisation utan begränsa informationen till befattning och nummer.

R1 -Medarbetare jobbar som managementkonsult och har varit på företaget i fem år. Jobbet består av att hjälpa att hantera kunders utmaningar som de står inför med hjälp av strategier till tyngre implementering projekt.

R2 -Chef är en person som har varit ledare i snart femtio år. Idag innehar hen en chef position och har varit med och byggt upp verksamheten från grunden till vad det är idag.

R3- Chef har jobbat som turneringsledare i 15 år och belyser att det är inga problem att vara ledare när allt fungerar. Svårigheterna kommer när man sätts i ett läge med stora förändringar eller det blir någon form av krissituationer, det är då ledarskapet behövs.

R4 - Medarbetare jobbar med administrationen vilket innebär mycket jobb med bokningar vanligtvis. Under distansarbete har hen bland annat skapat delar av en ny hemsida

R5 - Medarbetare jobbar som projektledare där det huvudsakliga arbetet består av rekrytering av allt från funktionärer, domare och skolor samt logistiken som tillkommer. En viktig del i arbetet är att ha bra koll på hur marknaden ser ut och utvecklas vad det gäller priser för att kunna effektivisera och hålla den högsta kvaliteten i alla olika delar.

R6 -Medarbetare jobbar som managementkonsult där man jobbar mycket mot olika kunder i korta perioder där man fungerar som bollplank och löser problem. Arbetet är väldigt flexibelt vad det gäller distansarbete och all interaktion sker digitalt.

R7 - Medarbetare jobbar som managementkonsult och befinner sig just nu i mellan projekt och har flertal års erfarenhet av konsultbranschen. Arbetet ser olika ut från kund till kund men allt som oftast sker mycket arbetet i excel där det handlar om att presentera vad som efterfrågas såsom budget, offert etc.

R8- Chef har jobbat på i verksamheten i 20 år och är turneringsledare kombinerat med marknadschef. Jobbet består till stora delar av arbetsledning och att hålla ihop helheten och se till så att verksamhetens alla olika delar fungerar och samverkar.

R9- Chef jobbar som kommunikationschef där ansvarsområde är helheten utifrån den strategiska kommunikationen hur verksamheten vill vara vilket präglas av intern kommunikation. Vidare sker mycket jobb med varumärket och hur det uppfattas, hur vi vill att det uppfattas och utvecklingen med det.

R10 - Medarbetare jobbar som it ansvarig och med live stream projekt vilket i mångt och mycket handlar om att vara idérik och att tänka utanför boxen. Arbetet består av att skapa olika former av koncept som samverkar med valda projektroller.

4.3 Kreativt arbete

Alla respondenter i denna studie är överens om att kreativt arbete är något som bara blir viktigare. Man måste ha bra koll på hur marknaden utvecklas hela tiden och komma på kreativa lösningar vad det gäller priser, kunna effektivisera och hålla den högsta kvaliteten i allt man gör. Respondenterna präglas av problemlösningar där kreativitet spelar en stor roll i det dagliga arbetet. Detta upplever R7 är speciellt viktigt i skapandet av nya ideér och olika projektroller. I de flesta fall gäller det att vara idérik.

“Kreativitet spelar stor roll på daglig basis i mitt arbete, på grund av att vi behöver lösa olika problem kunder står inför. Det är därför de kontrakterar företaget. Det är på en daglig basis vi behöver ta fram kreativa lösningar för att komma runt olika utmaningar som finns i de förändringar våra kunder står inför.” (R1)

Ovan är ett svar från respondent 1 som menar på att med hjälp av att organisationen använder sig av kreativa lösningar vill andra företag få hjälp av dem att fixa utmaningar de står inför. Företaget använder sin kreativa förmåga som en form av konkurrenskraft mot deras

konkurrenter. Detta byggs vidare med att R9 förklarar att *“med hjälp av vår kreativa miljö skapar vi en identitet hos företaget både utåt till kunder och inåt hos medarbetarna”*.

R6 och R7 förklarar att beroende på projekt behövs kreativt i olika stadier. Det är oftast viktigare i början för att klart och tydligt veta vilken riktning man ska jobba mot och där man med expertis och tankesätt måste använda kreativa lösningar. I senare skede handlar det mer om att hitta kreativa tillvägagångssätt. R8 bygger vidare på detta och upplever att den visionära delen är viktig i uppstarten där man målar upp en bild. Nästa steg handlar om att fixa problemet med hjälp av kreativa lösningar för att nå visionen. R8 anser också ifall man är längre i ett projekt går man tillslut in i en linjeroll. Därför klargör R6 att man ska vara i ett projekt en kortare tid för att man ska undvika att gå in i en linjeroll där kreativiteten dör ut på ett sätt. Man behöver också vara kreativa ihop förklarar R10 nedan.

“Ibland är man helt lost i början av ett projekt och då måste man försöka vara extra mycket kreativ. Ofta kan det vara att man inte löser det själv och behöver någon annans kreativitet, för att vara kreativa ihop. Sen finns det de projekten där man har en glasklar idé om vad man vill göra, men sen under arbetets gång behöver man vara kreativ i stunden mer. Kreativiteten behövs på olika stadier i olika projekt.” (R10)

Att det finns en koppling mellan ledarskap och kreativitet har alla respondenter gemensamt. R1 förklarar att det krävs rätt förutsättningar från ledaren för att man ska våga vara kreativ i sitt dagliga jobb och tro på det man kan och vill. Hen bygger vidare på detta och menar på att finns en tydlig koppling mellan olika ledarskapsstilar i organisationer och att få anställda att våga vara kreativa och utmana sig själva. R5 klargör att det handlar om att ha en transparens hos en ledare och att kunna acceptera förslag, samt att man får stöd för sina idéer för att kunna få fram sin kreativitet. En ledare måste ge ansvar för att skapa kreativitet eftersom det ägandeskapet som ledare ger bidrar i sin tur kreativitet förklarar R6.

“Koppling mellan ledarskap och kreativitet på distans blir ännu viktigare. När man arbetar på distans förlorar man det spontana, där man pushas på av kollegor. Detta gör det viktigare att ha ett ledarskap som uppmuntrar medarbetarna till att fortsätta vara kreativa så de inte blir fyrkantiga och tappar den förmågan.” (R1)

Ovan förklarar R1 att flertal medarbetare behöver puttas på i rätt riktning för att vara kreativa. Eftersom det inte är lika lätt att pushas av kollegorna på distansarbete blir ledarens arbete extra viktigt. R2 bygger vidare på detta och klargör att man måste locka fram kreativa egenskaper hos medarbetarna och att ha ett kreativt klimat.

4.4 Den kreativa påverkan

Samtliga respondenter nämner att deras kreativa förmåga går att påverka på ett eller annat sätt men det är väldigt tydligt att det är individuellt och olika från person till person. Nyckelbegrepp som går att hämta från respondenterna är Frihet, kommunikation och bekräftelse. R6 förklarar det som att hen får mycket frihet och att det viktigaste är att budskapet ska framkomma när en uppgift ska lösas men vägen till lösningen är självvald. Med andra ord handlar det om frihet under ansvar i kombination med god kommunikation avslutar R6.

R4 är inne på samma spår och menar på att friheten att skapa är viktig för kreativiteten och när man som medarbetare känner en form av fullmakt, att man äger uppgiften skapar det i sin tur goda resultat. Detta tyder på att en kombination av frihet och kommunikation är att föredra vilket är intressant och viktigt att belysa. Frihet är ett återkommande svar bland respondenterna och det kan utformas på olika sätt. En del vill ha och söker friheten i vissa specifika projekt medan andra syftar på en flexibilitet som handlar om hemarbete och strukturen på vardagen. Med andra ord handlar det om möjligheten att styra sitt eget arbete och att låta individen bestämma vad som ska utföras och hur. R10 beskriver det som att det handlar om ett eget ansvar att få personer att känslan att det ägs av mig som individ, *“att man själv kan påverka och har en mandat att påverka och att det är här jag bedöms och inte av slutprodukten.”*

Kommunikation handlar om det verbala där det tydligt framgår vad som ska göras och hur man ska gå tillväga och vilka ramar man ska förhålla sig till. Kommunikationen skapar ett engagemang hos individen och vid god kommunikation skapas även en form av trygghet som kan översättas till tillit. R6 förklarar det som att *“jag tycker att min ledare påverkar min kreativa förmåga. Vi har regelbundet samtal, där man tittar på olika situationer. Man får även tips och tricks av en mer senior person.”*

När man kommunicerar väl och byggt upp en tillit och ett engagemang är nästa steg att delegera. R4 formulerar det på följande sätt *“hen är duktig på att hjälpa och delegera uppgifter samt vad som behövs prioriteras. Hen är skicklig för att se vilka uppgifter som passar vissa personer. Den som brinner och är duktig på en sak får den uppgiften.”*

När en chef börjar delegera arbete resulterar det i en form av bekräftelse vilket innebär att medarbetaren får ansvar. Genom ansvaret skapas en målbild vilket bidrar till ett personligt engagemang och en indikation på att det finns en tro på individens förmågor.

“För min del handlar det mycket om bekräftelse och att min chef vet att jag finns och att jag jobbar och får saker gjort. När jag får den bekräftelsen i form av beröm, kommunikation och frihet då känner jag mig mer produktiv och kreativ. Sedan ska jag tillägga att i mitt jobb så jobbar jag inte så nära min chef så därför blir hens tid och åsikter extra mycket värda.” (R7)

När det har formats en kreativ miljö på arbetsplatsen som präglas av frihet, kommunikation och bekräftelse är nästa steg att implementera och tillhandahålla resurser, feedback och kultur enligt respondenterna. En oumbärlig del i det kreativa skapandet är resurser, för utan rätt form av resurser spelar det ingen roll hur mycket frihet och bekräftelse man får om arbetet inte går att utföra på bästa möjliga sätt. Det kan handla resurser i form av material, finansiella medel och faciliteter. R1 betonar att *“det handlar om att ha rätt förutsättningar och rätt verktyg för att lyckas.”*

En annan form av verktyg som nämns är tid som resurs.

“Jag tror att jag kan skapa förutsättningarna för att mina medarbetare ska få utrymme för att få vara kreativ, det kan handla om att jag ska hjälpa till att strukturera upp andra delar av en medarbetares uppgifter för att i sin tur skapa tid åt de mer kreativa delarna av uppgifterna. Det kan vara allt från planeringsprogram eller kommunikations delar kopplat till interna delar.”(R9)

Respondenterna understryker i intervjuerna hur viktigt det är för dem med feedback. De upplever de som ett effektivt sätt som både bekräftar och utvecklar de arbete man lägger ned. En viktig aspekt i detta är att feedbacken ska vara konstruktiv och konkret för det är då den ger störst effekt. På följande sätt förklaras det hur feedback samverkar med kreativitet:

“Sedan tror jag att kreativitet handlar om bekräftelse från andra människor, eller en respons. Du kan vara kreativ själv men får du ingen stimulans i det eller bekräftelse att det du tänker att på rätt väg så kan det leda till att du är på väg åt fel håll.” (R8)

R4 bygger vidare på detta och menar *“vi bollar även mycket idéer mellan oss som kräver kreativt tänkande. Motivation får man mycket genom att bli pushade och får mycket positiv feedback och ett stöd. Under senare tid har min chef gett mig & mina kollegorna mycket feedback, detta i sig skapar motivation och kreativitet.”*

När respondenterna pratar om kultur syftar de på skapandet av en kultur som handlar om att man ska våga misslyckas. Det innebär att det är okej om utfallet inte blir som man hade tänkt sig för i slutändan är det misslyckande som utvecklar individer och i sin tur skapar resultat och framgång. R9 förklarar det som att *“vi försöker att uppmuntra och förstärka en modig kultur såsom en trial and error kultur där man ska våga ta egna beslut inom tydliga men ganska stora ramar. Jag försöker uppmuntra mina medarbetare till att våga och testa.”*

R8 är inne på samma spår och menar på att *“personer ska inte känna några måsten och våga tänka i nya banor och våga misslyckas. Rätten att misslyckas är viktigt för att det är där man hittar rätt, felen gör slutprodukten.”*

4.5 Ledarskap på distans

Alla respondenter med någon form av ledarroll är överens att det har varit svårare att leda på distans. R8 problematiserar att den spontana avstämningen försvinner och att det blir svårare att få fram hela budskapet i det man vill. R9 bygger vidare på detta och förklarar att det krävs att det man ska bolla måste vara av stor vikt och då försvinner det lilla vardagliga som man kan ta i kaffekön.

“Vi jobbar med människor och det resulterar i att arbetet inte är statiskt utan man måste hela tiden hitta nya lösningar som passar var och en. Man måste även kunna bemöta olika typer av personligheter. Det är alltid nya frågor på tal och nya trender man måste handskas med. Detta i sin tur kräver kreativitet. Det flesta lösningarna kan man inte hitta på individnivå utan måste framtas som en grupp. Det flesta fall har man ett embryo till en idé som sedan på gruppnivå utvecklar. På distansarbete blir detta betydligt mycket mer svårare eftersom man inte har en mänsklig interaktion.” (R3)

R9 har samma uppfattning som ovanstående och menar på att vid problemlösande uppgifter så blir resultatet bättre när sitt team befinner sig på plats därför att då kan man hjälpas åt att komma fram till lösningar. Det funkar inte på samma sätt vid distansarbete när man exempelvis pratar via teams, det blir ett annat socialt spel. Det spontana försvinner och det blir mer formellt och stramt. Svårt att skapa en gemenskap på distans. Mycket ensidig kommunikation och ingen interaktion, vilket resulterar i att kreativiteten minskar. På grund av detta har R9 jobbat mycket med veckobrev för att hålla medarbetarna uppdaterade.

R8 förklarar att fördelen med att jobba på distans är att mindre jobbuppgifter blir väldigt effektiva och kreativa. Hemma finns det också mindre störningsmoment, exempelvis blir man inte störd av kollegor som kan öka kreativiteten. Däremot förklarar R8 och R3 att man får lägga mer tid på personalens hälsa för man tappar det sociala. För att kunna pusha våra medarbetare att vara mer kreativa har vi uppstartsmöten varje morgon.

“En drivkraft på plats är att man ser hur det andra medarbetare jobbar och presterar. Detta skapar ett inre driv hos medarbetarna eftersom det vill prestera på samma nivå. Detta blir mycket svårare på distansarbete eftersom man inte har den mänskliga interaktionen. Vi är i en inspirerande arbetsmiljö, men det kan vara svårt generellt att se ifall medarbetare verkligen gör sitt arbete eller inte.” (R3)

R3 menar med ovan skrivet att det är en tävlingsinriktad verksamhet som pushar varandra hela tiden, men att det har blivit svårare på distans. Kontrollen har också minskar på distansarbete i skillnad från på plats där man direkt kan upptäcka ifall en medarbetare inte gör sin arbetsuppgift.

4.6 Förändrat ledarskap under distansarbete

Många av respondenterna upplevde att det spontana försvann under distansarbete. Bollandet av idéer i kaffe kön eller att slänga ur sig en fråga i det öppna landskapet upphörde. Detta i sin tur påverkar ledarskapet på så sätt att det tvingas att bli mer formellt och stramt. Tidigare skedde möten med kollegor naturligt och kom av sig själv. R1 förklarar att man behöver mer samtal på distans, som man tidigare på plats kunde ha i kafferummet. På distans krävs mer energi och kraft för saker som på plats var naturligt i det dagliga arbete. Respondenterna har gemensamt att det naturliga försvann och att det innebär att man tvingas in i nya mönster och vanor. På grund av detta menar R1 på att det gäller som ledare att man förändrar sitt sätt att leda och pushar på ännu mer.

Under distansarbete innebär det formella ledarskapet dagliga Teams möten. R4 klargör detta genom att berätta att de har väldigt mycket kontakt över Teams. Speciellt i början av distansarbeten då det hade möte med alla medarbetare två gånger om dagen. Respondenterna upplever att detta påverkade i sin tur både ledarskapet och även arbetet i sig som blir blev mer styrande och kontrollerande. Nyckelbegrepp som frihet och eget ansvar byttes ut mot stramare tyglar. R10 bygger vidare på detta och upplever att ledarskapet är mer styrt under distansarbete. Hen berättar att arbetsuppgifterna blir mer konkreta och man får en tydlig mall om vad som behöver göras. R8 klargör detta i citatet nedanför.

”Man blir mer av en chef-chef, där man ger information och sedan är det upp till medarbetare att ta hand om den informationen istället för att man sitter i grupp och bollar eller enskilt och pratar över kaffe och går in mer i detalj hur uppgiften ska lösas.” (R8)

Respondenterna förklarar att en konsekvens av att det spontana försvann och tonaliteten blev mer formell, var att den lösningsorienterade delen och förmågan att hitta nya innovativa tillvägagångssätt påverkade negativt. R5 beskriver detta på följande sätt:

”Under distansarbete var ledtiderna längre vilket gör att flera utav de kreativa lösningarna kapas av. Vilket det inte gör när man sitter på plats och lättare kan bolla idéer och kommer på lösningar man kan spinna vidare med.” (R5)

Viktigt att tillägga är att kreativitet handlar om momentum och att ta vara på tankebanor och idéer när de infaller och en viktig aspekt i detta är just tid. När tiden blir för lång från idé till handling kommer man ur momentum. R10 förklarar det som att:

”På plats får man mer intryck och lättare att bolla idéer och på distans blir man mer inlåst i sig själv. Därför är kreativiteten väldigt olik på plats kontra distans.” (R10)

Utöver de förändringar som distansarbete innebar så upplevde många medarbetare att deras chefers ledarstil förändrades. Man såg ett tydligt skifte till att bli mer relationsfokuserad där man blev mer mån om hur ens medarbetare mådde inte bara på jobbet utan även utanför.

4.7 Ledarskap på distans

R5 förklarar att en öppenhet och förståelse är något väldigt viktigt hos en ledare för att skapa en kreativ miljö. R4 menar att ledaren måste skapa en stark gemenskap ifall man jobbar helt på distans och att man fortfarande träffas fysiskt ibland. Hen förklarar att en daglig kontakt är en av nycklarna till framgång.

“Jag tror att kreativitet skapas genom interaktion när man bollar idéer och det hade jag önskat att min chef gjorde mer med mig. Om hen hade arbetat närmare mig på daglig basis hade jag nog vuxit mer i mitt jobb. Då hade jag vågat mer och kanske pushas ännu inom olika områden på jobbet.” (R7)

R5 håller med ovanstående och menar på att man måste enkelt kunna bolla idéer och med tekniken som finns på arbetsplatser blir detta svårt. Å andra sidan tycker R7 att en fördel med att arbeta på distans är att man inte bara kan kasta ut sig en fråga utan att man måste fundera en extra gång vilket på ett sätt tvingar en att vara mer kreativ.

Chefers direkta övervakning av medarbetarna blir mindre aktuellt anser R6 och R7. Detta innebär att medarbetare kan och tillåts att komma fram till lösningar själv och därmed få mer ansvar. Det handlar istället om att chefer ska se till att man jobbar åt rätt håll. När en stor del av arbetet sker på distans så krävs inte samma styrning utan snarare en vägvisare. Detta förklarar även R10 nedanför.

“Att man ska få större ansvarskänsla. Man vill kunna styra mer över sina egna projekt och känna ansvaret. Jag klarar inte av när någon kontrollerar mig på det sättet att man inte får fria händer och kan styra lite själv. Man förlorar alla kreativitet. Däremot kan detta vara olika mellan medarbetare då vissa vill ha lite mer kontroll än andra. Men generellt blir kontroll över medarbetare mindre aktuellt.” (R10)

5. Analys

5.1 Ledarskapet & dess påverkan

Flera av respondenterna bekräftar det som Czarniawska (2015) betonar gällande chefers funktion i organisationer och att den direkta övervakningen av medarbetare blir mer och mer ifrågasatt. Det går att se ett mönster som innebär att när den direkta övervakningen minskar innebär det att medarbetare både kan och tillåts komma fram till lösningar själv vilket per automatik leder till mer ansvar menar flertalet respondenter. Vidare menar de på att chefers funktion ska handla om att man ser till att medarbetare jobbar i rätt riktning, för att när arbetet sker på distans så krävs inte samma kontroll utan funktionen blir då en form av vägvisare. Respondenterna bygger vidare på detta och menar på att ansvars känslan är viktigare än man tror och att när man har mandat att styra över sina projekt och har fria händer bidrar det i sin tur till kreativitet.

Grint belyser att det är de vardagliga aktiviteterna som bygger sociala relationer och att det är dessa relationer som ledarskapet formas utav (Grint, 2010). Flertal respondenter är inne på samma spår och nämner att det är de små detaljerna som blir avgörande i fråga om ledarskap i distansarbete, såsom att ha på kameran under zoom möte och att man klär upp sig. Dessa små detaljer resulterar i energi som möjliggör för kreativitet. Många respondenter upplever att en annan dimension av ledarskap påverkar dem och det är det agerande ledarskap som består av konkreta handlingar och arbetskapacitet som smittar av sig. Denna typ av ledarskap och synergi har blivit ännu mer påtaglig under distansarbete. Respondenterna förklarar att det skapas en drivkraft när man är på kontoret och ser hur andra medarbetare jobbar och presterar och att detta skapar ett inre driv hos medarbetare runt omkring som vill prestera på samma nivå. Men under distansarbete blir detta väldigt mycket svårare när den mänskliga interaktionen försvinner. Detta går hand i hand med det som Grint understryker gällande medarbetarnas roll, att de har en lika viktig roll som chefen som handlar om att de ska ta ansvar och vara självständiga visa engagemang som i sin tur smittar av sig (Grint, 2010).

5.2 Anpassat ledarskap

En av många utmaningar med att leda på distans var att spontaniteten i den dagliga verksamheten försvann, från att kunna bolla tankar och idéer i det öppna landskapet eller i samband med kaffepaus till att koppla upp sig på zoom upplevde samtliga chefer som en omständlig förändring. Respondenterna förklarar det som att ledaren blev mer av en chef-chef vilket innebär att man ger information och sedan är det upp till medarbetare att ganska informationen, istället för att sitta i grupp och diskutera över en kaffe hur uppgiften ska lösas. Flertal respondenter spinner vidare på detta och menar på att det krävs mer samtal på distans som

tidigare kunde ske i kafferummet och att det spontana därmed försvann under distansarbete, därför gäller det som ledare i dessa lägen att förändra sitt sätt att leda och anpassa ledarskapet. Sedan bidrar alla dessa schemalagda möten som tillkommer på grund av pandemin till att tonaliteten blir mer formell och återhållsam mellan medarbetare och detta i sin tur påverkar kommunikationen som blir mer direkt och konkret istället för öppen och naturlig. Respondenterna förklarar att ledarskapet är mer styrt under distansarbete och att arbetsuppgifterna blir mer konkreta vilket går att likna med att man får en mall vad som ska göras vilket skiljer sig från tidigare. Detta i sin tur påverkar arbets relationen till medarbetarna på så sätt att man kommer längre ifrån varandra i jobbrelaterade sammanhang, men å andra sidan upplevde många medarbetare att deras chefer istället blev mer relationsfokuserad. Flertal respondenter betonar att deras chef har blivit mer mån om medarbetarnas välmående och privatliv under distansarbete.

Jansson & Ljung (2017) pratar om fyra olika typer av ledarskapsstilar som användas i organisationer och dessa ledarskapsstilar bottenar i situationsanpassat ledarskap. Ett situationsanpassat ledarskap är användbart inom samtliga områden inom en organisation och innebär att en chef inte behöver välja en ledarskapsstil utan kan anpassa det efter situation. Ett situationsanpassat ledarskap är även användbart i fråga om hur man kan forma en kreativ miljö.

S1 som är den instruerande ledarstilen handlar om att chefen ska vara tydlig med att beskriva hur arbetsuppgifter ska genomföras vilket påverkar kreativiteten genom att den minskar därför att den begränsar friheten. Flertalet respondenter menar på att frihet är den aspekt som är mest uppskattad vad det gäller utförande av arbetsuppgifter, samt att egenskapen direkt övervakning som denna ledarstil påminner om bör minskas. Vidare förekommer ingen feedback och stöttning vilket påverkar kreativitet i allra högsta grad.

S2 som är den coachande ledarstilen lägger större vikt vid relationen med medarbetare vilket innebär att den är beskrivande och stöttande, detta i sin tur påverkar kreativitet positivt vilket går hand i hand med respondenternas svar. En baksida med denna ledarstil är att den likt föregående ledarstil är väldigt instruerande vilket påverkar kreativitet negativt genom att medarbetare känner sig för styrda och kontrollerade.

S3 som är den stödjande ledarstilen tar framförallt hänsyn till relationen med medarbetare och lägger ingen större vikt vid beskrivande av arbetsuppgifter. Stöttning som är det centrala inom denna ledarstil påverkar som vi nämnt tidigare kreativiteten positivt och ligger i linje med vad som framkommer av respondenterna. När beskrivande av arbetsuppgifter är obefintligt skapas det inga tydliga förhållnings ramar vilket kan vara till en nackdel. Trots det kan den frihet som skapas av detta påverka kreativiteten genom att man som individ får mandat att lösa uppgiften på eget valt sätt vilket är uppskattat bland respondenterna.

S4 som är den delegerande stilen präglas av att chefen ska verka i bakgrunden och förse medarbetare med frihet under ansvar men med en tydlig riktning. Det handlar om att man som chef ska organisera arbete för medarbetare och inte åt medarbetare vilket stämmer överens med den vision som respondenterna eftersträvar. Med andra ord är det viktigt att vara tydlig och konkret vad det gäller redogörelse av arbetsuppgifter och inom vilka ramar man ska hålla sig. I fråga om kreativitet är det betydelsefullt med stöttning och det tar denna ledarstil ingen hänsyn till vilket efterfrågas av respondenterna.

Baserat på vad respondenterna säger så förekommer framförallt den delegerande ledarskapsstilen i fråga om distansarbete, men där den optimala ledarstilen skulle vara en kombination av den delegerande och stödjande enligt respondenterna. Med dessa kombinerade ledarstilar är det möjligt att skapa hög tillfredsställelse och kreativitet i en organisation om man utövar den väl baserat på vår studie. Vidare handlar det om att sätta sig in i de nya omständigheterna som skapas för att därigenom förstå vikten av sammanhanget och då se vilka möjligheter som finns för att sedan anpassa sig därefter. Med andra ord krävs det att man utvärderar vad som efterfrågas för att kunna välja den optimala ledarstilen för att i sin tur bli en bra situationsanpassad chef (Grint, 2010).

5.3 Den kreativa personen

Kreativitet är inte kopplat till medarbetares intelligensnivå, utan att det handlar om hur individer kan utveckla denna förmåga (Amabile, 1998). Likhet går att se med respondenterna som upplever att man måste locka fram det kreativa egenskaperna hos medarbetarna och skapa ett kreativt klimat. Styhre & Sundgren (2005) förklarar att fokus ligger mer på att skapa en kreativ miljö där självaste organisationen har större betydelse. Respondenterna förklarar att en öppenhet och förståelse är något väldigt viktigt hos en ledare för att skapa en kreativ miljö. Detta byggs vidare i empirin att med hjälp av deras kreativa miljö skapar de en identitet hos företaget.

Amabile (1998) presenterar tre komponenter som tillsammans krävs för att skapa kreativitet. Det består av expertis, kreativt tänkande och motivation. Expertis är självaste grunden till det kreativt arbete som uppstår och handlar om allt medarbetaren vet och kan inom sitt område av arbete, samt individens verktygslåda av tänkbara tillvägagångssätt (Amabile, 1998). Respondenterna i studien präglas av problemlösningar där kreativitet spelar en stor roll i det dagliga arbetet. Med hjälp av deras expertis kan det skapa nya ideér och kunna använda deras kreativa förmågor för att komma fram till kreativa lösningar. Detta byggs vidare i empirin att de använder deras expertis och kreativitet som en form av konkurrenskraft. Respondenterna upplever som ledare att man måste skapa förutsättningar för att sina medarbetare ska få utrymme att använda sin verktygslåda av tänkbara tillvägagångssätt. Det kan handla om att strukturera upp andra delar av deras medarbetares uppgifter för att skapa tid åt de mer kreativa delarna av uppgifterna. Det kan vara allt från planeringsprogram eller kommunikations delar kopplat till interna delar.

Det kreativa tänkandet hos medarbetare kan bero på personliga egenskaper som till exempel: kunna acceptera osäkerhet, våga ta risker, självständighet och självdisciplin (Amabile, 1998). Empirin visar att dem försöker att uppmuntra och förstärka en modig kultur såsom en trial and error kultur där man ska våga ta egna beslut inom tydliga men ganska stora ramar. Att våga ta risker och kunna acceptera osäkerhet bygger empirin vidare på, att medarbetare ska inte känna några måsten och ska våga tänka i nya banor. Rätten att misslyckas är viktigt för att det är där man hittar rätt, felet gör slutprodukten. Ifall man vill att lösningar på arbetsuppgifter skall vara mer än endast godtagbara, måste man kunna tänka utanför boxen och skapa nya perspektiv (Amabile, 1998). Likhet går att se med respondenterna som menar på att man måste fundera en extra gång under distansarbete, eftersom man inte kan kasta ut sig en fråga, vilket på ett sätt tvingar en att använda sitt kreativa tänkande.

För att kunna vara självständig behöver man frihet (Amabile, 1998). Möjligheten att kunna styra sitt egna arbete och chansen att bestämma själv vad som ska utföras och hur, är alla respondenter överens om att det skapar kreativt tänkande. Empirin visar att frihet att skapa är viktigt för kreativiteten och när medarbetare känner att de äger uppgiften skapar de goda resultat. Respondenterna förklarar att det inte klarar av när någon kontrollerar dem. Speciellt när de inte får fria händer och kan styra över sitt egna arbete. Detta leder i sin tur att medarbetarnas kreativitet minskar. På grund av detta är självständighet väldigt viktigt för det kreativa tänkandet (Amabile, 1998)

Respondenterna upplever att koppling mellan ledarskap och kreativitet på distans blir ännu viktigare. När de arbetar på distans förlorar de det spontana, där de pushas på av deras kollegor. Detta gör det viktigare att ha ett ledarskap som uppmuntrar medarbetarna till att fortsätta och kunna vara självdisciplinerad. Amabile (1998) menar på att självdisciplin går hand i hand med kreativt tänkande. Flertal av respondenterna utvecklar detta och upplever att deras ledare är duktig på att delegera uppgifter som passar vissa personer. Den som brinner för en sak får den uppgiften. Detta bidrar till ett personligt engagemang och en indikation på att det finns en tro på individens förmågor vilket ökar medarbetarnas självdisciplin (Amabile, 1998).

Inre motivation kräver i första hand ett intresse, tillfredställning eller glädje i självaste utmaningen i arbetet (Amabile, 1998). Därför anser flertal respondenter att man ska vara i ett projekt en kortare tid för att man ska undvika att gå in i en linjeroll där kreativiteten dör ut på ett sätt. Empirin förklarar också att om man känner att man har kontroll över slutresultatet, resulterar det i en inre motivation och en glädje. Amabile (1998) klargör att den yttre motivationen utmärker sig i att det finns något specifikt mål utanför medarbetarens arbetsuppgifter, såsom utlovad position eller någon form av materiel belöning. Respondenterna menar på att den materiella belöningen inte är pengar utan bekräftelsen i form av beröm, kommunikation och frihet och det är då de känner sig mer produktiva och kreativa. Det är också viktigt att påpeka ifall motivationen innefattar kontrollerade faktorer kommer detta resultera i de anställdas självständighet berövas, vilket minskar kreativitet (Amabile, 1998). Däremot upplever respondenterna att det blir mindre och mindre aktuellt med chefers direkta övervakning av

medarbetare vilket innebär att medarbetare kan och tillåts att komma fram till lösningar själv och därmed få mer ansvar.

5.4 Den kreativa påverkan

Dutcher (2012) förklarar att nyckeln till ökad produktivitet kan vara mer flexibilitet i organisationen för kreativa uppgifter. Istället för att ha strukturerade arbetsmiljöer bör man istället förlita sig på kreativitet. Frihet är ett återkommande svar bland respondenterna där vissa söker frihet inom projekt och andra syftar på en flexibilitet inom strukturen. Det handlar om möjligheten att styra sitt egna arbete. Den främsta faktorn till ökad kreativitet och produktivitet förklarar George et al. (2021) är när medarbetare kan identifiera sig själv med sina arbetsuppgifter och sin organisation med en djupare mening i sitt liv. Respondenterna menar på att för att enklare kunna identifiera sina arbetsuppgifter måste en ledare ge ansvar, eftersom det ägandeskapet som ledare ger bidrar till kreativitet. Sedan spelar god kommunikation en stor roll i detta förklarar flertal respondenter.

Amabile (1996) förklarar sex aspekter av arbetsmiljö som uppmuntrar till kreativitet: stödjande, positiv utmanande arbete, frihet, kommunikativa och mångfaldiga medarbetare, lämpliga och tillräckliga resurser och erkännande på organisationsnivå.

Stödjande handlar om att medarbetaren får mål som passar och får erkännande för individuellt bidragande. Flertal av respondenterna utvecklar detta och upplever att deras ledare är duktig på att delegera uppgifter som passar vissa personer. Den som brinner för en sak får den uppgiften. Mohezar et al. (2021) förklarar att medarbetare som inte är nöjda kommer ta mer ledigt, vara mindre engagerade och kommer ha lägre kreativitet på sin arbetsplats. Därför förklarar Amabile (1996) att det är viktigt att ha en ledare som stödjer, tror på individens förmågor och är bidragande. Empirin menar på att det krävs rätt förutsättningar från ledaren för att man ska våga vara kreativ i sitt dagliga arbete och tro på det man kan och vill. Respondenterna klargör att det handlar om att ha en transparens hos en ledare och att kunna acceptera förslag, samt att man får stöd för sina idéer för att kunna få fram sin kreativitet. På grund av detta är det viktigt som ledare att prioritera stödjande. Det blir även viktigt att investera i möjligheter som gör det lättare för medarbetare att behålla frekvent kontakt med sina medarbetare, för att stötta varandra (George et al, 2021). Liknelser går att se med att respondenterna upplever att man får lägga mer tid på personalens hälsa för man tappar det sociala under distansarbete.

Amabile (1996) förklarar att man måste ha positivt utmanande arbete och en känsla av att få arbeta effektivt med stimulerande arbetsuppgifter och projekt. Trenden från empirin visar på att ledarna försöker att uppmuntra och förstärka en modig kultur såsom en trial and error kultur där man ska våga ta egna beslut inom tydliga och ganska stora ramar. Detta byggs vidare med att medarbetare ska inte känna några måsten, för att våga tänka i nya banor och våga misslyckas. Rätten att misslyckas är viktigt för att det är där man hittar rätt. Respondenterna utmanas genom att på distans måste man fundera en extra gång, vilket på ett sätt tvingar en att vara mer kreativ.

Respondenterna upplever också att en fördelen med att jobba på distans är att mindre jobbuppgifter blir väldigt effektiva och kreativa. Liknelse går att se med George et al. (2021) som presenterar att medarbetare uppfattar distansarbete som en positiv påverkan på deras kreativitet och produktivitet i arbetsuppgifterna.

För att öka kreativiteten borde ledare skapa en väl fungerande kommunikation, utmanande hos varandra, tillit och engagemang i arbetsuppgifter (Amabile, 1996). Respondenterna upplever att kommunikation skapar ett engagemang hos individen och vid god kommunikation skapas även en form av trygghet som kan översättas till tillit. Däremot upplever flertal respondenter att på distansarbete blir detta betydligt mer svårare, eftersom man inte har en social interaktion. Respondenterna upplever generellt att det spontana försvinner och det blir mer formellt och stramt. Svårt att skapa en gemenskap på distans och mer ensidig kommunikation, samt ingen interaktion. Vilket resulterar i att kreativiteten minskar. En drivkraft på plats är att man ser hur det andra medarbetare jobbar och presterar. Detta skapar ett inre driv hos medarbetarna eftersom det vill prestera på samma nivå.

Som ledare måste man erbjuda lämpliga och tillräckliga resurser. Det kan vara material, finansiella medel och faciliteter (Amabile, 1996). Respondenterna upplever att det handlar om att ha rätt förutsättningar och rätt verktyg för att lyckas. Detta kan vara planeringsprogram eller kommunikations delar kopplat till interna delar. Respondenterna upplever att ledare ska hjälpa till att strukturera upp andra delar av en medarbetares uppgifter för att i sin tur skapa tid åt de mer kreativa delarna av uppgifterna. Amabile (1996) förklarar också att det är lika viktigt med erkännande på organisationsnivå. Hon menar på att man borde skapa en organisationskultur som uppmanar till kreativitet som genom en opartisk och konstruktiv bedömning av belöning, ideer och extra erkännande för kreativt arbete. Liknelser går att se med respondenterna som upplever att med hjälp av deras kreativa miljö skapar de en identitet hos företaget. Empirin bygger vidare på detta och klargör att man måste locka fram kreativa egenskaper hos medarbetarna och att ha ett kreativt klimat, där man ger erkännande på organisationsnivå och uppmanar till kreativt tänkande.

6. Slutsats

I vår studies avslutande del kommer vi presentera de slutsatser som vi kommit fram till utifrån de forskningsfrågor som framgår i början av studien.

-Vilken betydelse upplever medarbetare och chefer att ledarskapet har för kreativiteten vid distansarbete?

-Vilken typ av ledarskap upplevs påverka kreativitet vid distansarbete?

Denna studies syfte är att utforska hur ledarskap upplevs och influerar miljön för kreativitet vad det gäller distansarbete hos både medarbetare och chefer i organisationer. För att besvara syftet har vi huvudsakligen använt oss av kvalitativa semistrukturerade intervjuer där vi tagit del av betydelsefull information beträffande våra kärnpunkter ledarskap och kreativitet. Detta innebär att vårt metodval var gynnsamt och har tillsammans med teorival gjort att vi uppfyllt syftet. I denna studie har vi fått en insyn i vad både chefer och medarbetare anser vara viktigt för att utöva ledarskap på distans och de slutsatser som går att dra från denna studie visar på att kommunikation, ledarstil, frihet och ansvar är faktorer som är viktiga för kreativitet.

En slutsats som går att dra i fråga om ledarskapets betydelse för kreativiteten under distansarbete är att ledarskapet har anpassats genom att det har blivit mer styrande och ett större fokus har lagts på genomförande av arbetsuppgifter. Ett resultat av det här är att kommunikationen därigenom blivit mer direkt och konkret istället för öppen och naturlig vilket i sin tur påverkar kreativitet negativt. Vidare har detta i sin tur påverkat friheten och ansvarskänslan genom att den har begränsats. För att skapa kreativitet måste man ta bort kontrollerande aspekter, men som chef på samma sätt figurerar som en form av vägvisare. Detta innebär att ledare ska vara mindre instruerande och mer stöttande.

Vi har identifierat att under distansarbete upplever chefer och medarbetare att det är viktigt för ledare att prioritera följande för att öka kreativiteten: frihet, utmanande arbete, stödande, lämpliga resurser och bekräftelse för att skapa en kreativ miljö. Medarbetarna måste ha möjligheten att kunna styra sitt egna projekt och chansen att bestämma själv vad som ska utföras och hur. Det är viktigt att tillåtas komma fram till lösningar själv och därmed få mer ansvar. Ledare måste skapa förutsättningar för sina medarbetare att få utrymme att använda sin verktygslåda av tänkbara tillvägagångssätt. Detta kan vara genom att erbjuda lämpliga och tillräckliga resurser som planeringsprogram. Medarbetare måste känna att de får arbeta effektivt med stimulerande arbetsuppgifter och med hjälp av deras expertis skapa nya idéer och kunna använda deras kreativa förmågor för att komma fram till kreativa lösningar.

Medarbetaren måste få mål som passar och erkännande för individuellt bidragande, samt att ha ledare som stödjer och tror på individens förmågor. Öppenhet och förståelse är något väldigt

viktigt hos en ledare för att locka fram det kreativa egenskaperna hos medarbetarna. För att skapa kreativitet ska man uppmuntra till en modig kultur där medarbetare har ett engagemang i självaste arbetet. Viktigt att ha en organisationskultur som uppmanar till kreativitet genom erkännande för kreativt arbete, eftersom medarbetare känner sig mer produktiva och kreativa.

För att öka kreativitet borde ledare skapa en väl fungerande kommunikation. Medarbetare har en lika viktig roll som ledare, på grund av att man pushas av varandra och vill prestera på samma nivå som sina kollegor. Under distansarbete har detta försvunnit eftersom man inte har den mänskliga interaktionen. Därför är det extra viktigt under distansarbete att prioritera väl fungerande kommunikation och utmanande hos varandra. En lösning på detta kan vara att korta ner tiden på projekten så att kreativiteten inte dör ut, eftersom mindre arbetsuppgifter blir väldigt effektiva och kreativa under distansarbete.

De ledarskapsstilar som beskrivs i vår studie är enligt oss betydelsefulla och påverkar kreativiteten i allra högsta grad i en organisation, med andra ord är vårt val av teori användbart. Vilken typ av ledarskap som upplevs påverka kreativitet vid distansarbete anser vi är en kombination av delegerande och stödjande, som är den optimala ledarstilen och den slutsatsen drar vi utifrån respondenternas svar och upplevelse. Viktigt att tillägga är att det viktigaste inte är vilken typ av ledarstil som appliceras utan att en kunskap om samverkan mellan ledarstil och kreativitet skapas. Med andra ord handlar det om en medvetenhet att man både som chef och medarbetare kan influera kreativiteten. För att skapa en kreativ miljö går det att se att de olika ledarskapsstilarna som framgår i studien har olika förhållningssätt. En medvetenhet hos en chef om hur dessa olika ledarstilar påverkar medarbetare är att föredra för enbart då kan man anpassa ledarskapet för att skapa en kreativ miljö. Två centrala delar i en kreativ miljö är relationer och arbetsbeskrivning och detta i sin tur skapar en chef som är just stödjande och delegerande.

6.1 Fortsatta studier

Vårt arbete är ganska smalt inom ämnena kreativitet och ledarskap och den uppfattningen vi har skapas oss utifrån studiens syfte präglas av företagen vi vänt oss till samt personerna vi intervjuat. Under arbetets gång har vi konstaterat att kreativitet och ledarskap är breda begrepp med många olika infallsvinklar och vi har genomgående behövt avgränsa många delar vilket tyder på att det finns fler faktorer som påverkar och samverkar med våra huvudområden. Därför hade det varit intressant att dels utforska andra typer av företag som verkar inom andra branscher, men även titta på utländska företag som bedriver sin verksamhet mer internationellt för att på så sätt undersöka om det är någon dimension som vi missat, eftersom vårt valda område är så pass brett. Vidare kan man då fånga upp andra faktorer som är betydelsefulla eller om enstaka faktorer blir ännu mer självklara.

Sedan tror vi att det hade varit givande att också rikta in sig på företag där medarbetare inte karaktäriseras av problemlösningar och anser att kreativitet inte spelar en stor roll i deras dagliga

arbete för att få nya infallsvinklar. George et al. (2021) tidigare studie visade på att medarbetarna uppfattar distansarbete som en positiv påverkan på deras kreativitet och produktivitet i arbetsuppgifterna. Vår studie bidrog med att visa att kreativiteten minskar i många fall, eftersom kommunikationen påverkas negativt och att ledarskapet blir mer styrande. Yang et al. (2022) förklarar att kortsiktigt går kreativiteten upp men trenden långsiktigt minskar. Liknelser går att se med vår studie att vi kunde identifiera att korta projekt blir väldigt effektiva och kreativa, men att långsiktigt går det ner. Avslutningsvis är det viktigt att tillägga att det inte finns mycket forskning beträffande inverkan på kreativitet vad gäller distansarbete och därför hade det varit relevant att genomföra studien om ett par år för att ta del av kommande utveckling och se hur vårt resultat skiljer sig från idag.

Referenslista

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). Handbok i kvalitativa metoder. upplaga 2. Stockholm: Liber.

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* , vol 39 (5), 1154-1184.

Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard business review*, Vol.76(5), ss. 76-87.

Andreas Johansson, 2021. Semistrukturerad intervju: Saker du behöver veta om intervjuer. <https://andreasjohanssonux.se/semistrukturerad-intervju/> (Hämtad 2022-04-05)

Barbara, Czarniawska (2015). *En teori om organisering*. Studentlitteratur

Biddle, C, J. (2020). Epidemics and pandemics as high consequence events: Expanding leadership challenges and responsibilities in business continuity during the COVID-19 pandemic and beyond. [Elektronisk] *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 14(1), pp. 6–16. Tillgänglig: Business Source Premier [2021-05-09]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Malmö: Liber

Chernow, R. (1997). *Titan: the life of John D. Rockefeller, Sr.* New York: Vintage.

E.Glenn Dutcher (2012). The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. Volume 84, p 355-363

Forskningsstrategier. 2022. Forskningsintervju. Forskningsstrategier <https://forskningsstrategier.fandom.com/wiki/Forskningsintervju#F.C3.B6rdelar> (Hämtad 2022-04-05)

Fortnox, 2022. Vad är sekundärdata. Fortnox. <https://www.fortnox.se/fortnox-foretagsguide/ekonomisk-ordlista/sekundardata/> (Hämtad 2022-04-05)

Jarosz, J. (2021) The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic. [Elektronisk] *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(1), pp. 4–27. Business Source Premier

Jansson, T., & Ljung, L. (2017). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Keith, Grint (2010). *Leadership, A very short introduction*. Oxford University Press

Longqi Yang, David Holtz, Sonia Jaffe, Siddharth Suri, Shilpi Sinha, Jeffrey Weston, Connor Joyce, Neha Shah, Kevin Sherman, Brent Hecht, Jaime Teevan (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour* volume 6, 43–54

Mumford, Michael D; Scott, Ginamarie M ; Gaddis, Blaine ; Strange, Jill M (2002) *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships* Oxford: Elsevier Inc *The Leadership quarterly*, Vol.13 (6), p.705-750

Nanna, Gillberg & Maria, Norbäck (2022). *Fallstudier och intervjuer*. Föreläsning

Niklas Nordberg Wirten, 2019. Så gör du pålitliga kvalitativa intervjuer. Morten Postrup <https://www.mortenpostrup.com/sa-gor-du-palitliga-kvalitativa-intervjuer/> (Hämtad 2022-04-05)

Nystrom, H. (1990). Organizational innovation. In M. S. West, & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies* (pp. 143 – 162). New York: Wiley.

Rennstam, J. och Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie*. Lund: Studentlitteratur

Rolf, Lind (2019) *Vidga vetandet*. Studentlitteratur

Rolf, Lind (2014) *Vidga vetandet*. Studentlitteratur

Rollof, J (1999). *Kreativitet, en handbok för organisationer och individer*. Helsingborg. Wahlström & Widstrand

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

Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). *Managing creativity in organizations: critique and practices*. Gordonsville: Palgrave USA.

Suhana Mohezar, Noor Ismawati Jaafar & Waqar Akbar (2021) *Creative, Happy, and Productive Workforce: How the Workplace Environment is Changing*. *Achieving Quality of Life at Work*, p 1–17

Thomas J.George, Leanne E. Atwater, Dustin Maneethai, Juan M.Madera (2021). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19.

Tushman & Anderson (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439 – 465

Vetenskapsrådet, 2002. Forskningsetiska principer. Lincs.gu
https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf (Hämtad 2022-04-05)

Västra götalandregionen, 2022. Vad säger forskningen om distansarbete .Vgregion.
<https://www.vgregion.se/ov/ism/arbetsliv/organisatorisk-arbetsmiljo/aktivitetsbaserat-kontor/distansarbete/vad-sager-forskningen-om-distansarbete/> (Hämtad 2022-04-05)