



EKONOMI-
HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen
Kurskod: FEKH99
Examensarbete i Entreprenörskap och Innovation
VT21

Distanserade idéer

En kvalitativ fallstudie om relationen mellan distansarbete och idégenerering i svenska startups.

Författare: Elin Klitte, Felicia Strömgren & Ludvig Roth
Handledare: Joakim Winborg

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Distanserade idéer: en kvalitativ fallstudie om relationen mellan distansarbete och idégenerering.

Seminariedatum: 2 juni 2021

Kurs: Examensarbete i entreprenörskap och innovation på kandidatnivå, FEKH99, Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

Författare: Elin Klitte, Felicia Strömgren och Ludvig Roth

Handledare: Joakim Winborg

Nyckelord: Idégenerering, distansarbete, kreativitet, innovation, social interaktion

Syfte: Syftet med denna uppsats är att bidra till ökad kunskap kring relationen mellan distansarbete och idégenerering. Genom att belysa distansarbetets möjliga effekter på idégenerering i startups hoppas vi kunna bättre förstå hur arbete på distans påverkar idégenerering i innovativa organisationer.

Metod: Studien är utformad som en kvalitativ fallstudie där den empiriska datan samlades in genom semistrukturerade intervjuer.

Teoretiska perspektiv: Studiens insamlade ramverk är baserat på forskning inom områdena distansarbete, idégenerering, kreativitet och social interaktion.

Empiri: I empirin presenteras den insamlade datan från intervjuer som genomförts med två startup i Malmö. Intervjuerna genomfördes med två medarbetare med olika positioner på företagen. Materialet grundas i respondenternas erfarenheter och upplevelser av idégenerering och distansarbete under pandemin.

Resultat: Resultaten av vår studie visar att idéer till inkrementella innovationer genereras vid distansarbete. Idégenereringen uppstår således genom market pull och möjligheterna har inte påverkats av distansarbete eftersom impulsen är extern. Däremot finns det inga tecken på att idéer till radikala innovationer genererats vilket kan bero på att det kräver en högre grad av gruppkreativitet som är svårt att efterlikna vid virtuell interaktion. Implementering av digitala kommunikationsverktyg har vidare möjliggjort idégenerering vid distansarbete och resultatet visar på att kreativitetsprocessen kunnat effektiviseras. De digitala kommunikationsverktygen tillåter fler individer att delta i kreativitetsprocessen.

Abstract

Title: Distanced Ideas: a qualitative case study about the relationship between remote work and idea generation.

Seminar date: 2 juni 2021

Course: Degree Project Undergraduate level, FEKH99, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS credits

Authors: Elin Klitte, Felicia Strömgren and Ludvig Roth

Advisor: Joakim Winborg

Key words: Idea generation, remote work, creativity, social interaction and innovation.

Purpose: The purpose of this study is to contribute to increased knowledge about the relationship between remote work and idea generation. By highlighting the possible effects of remote work in startups we hope to better understand how remote work has a relationship to idea generation in innovative organizations.

Methodology: The study is conducted as a qualitative case study. The empirical data has been gathered through semi-structured interviews.

Theoretical perspectives: The case study is based on collected data based on research on remote work, idea generation, creativity and social interaction.

Empirical foundation: In the empirical foundation, data collected from the interviews with two startups in Malmö are presented. The interviews were performed with two employees per company with different hierarchical positions. The material is based on the respondent's knowledge and experiences about idea generation and remote work during the pandemic.

Conclusions: The result of our study shows that ideas for incremental innovations have been generated during remote work. Idea generation appears because of market pull and the possibilities have not been affected by remote work since the impulses are external. However, there are no signs that radical innovation has been generated. The reason for this could be that it requires a higher degree of group creativity which is hard to imitate in a virtual interaction. The implementation of digital communication tools has made idea generation possible during remote work. The result of this is a more efficient creative process. The digital communication tools make it possible for all employees to participate in the creative process.

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till de fyra intervjupersonerna för möjligheten att intervjua dem, utan er hade vår studie inte varit möjlig. Även ett stort tack för att vi har fått ta del av fallföretagen och deras övergång till distansarbete. Det har varit av stort intresse att studera en av pandemins effekter för företag.

Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Joakim Winborg som under studiens tid gett ovärderliga råd och tips på förbättringsmöjligheter. Även ett stort tack till övriga studenter som opponerat och ställt frågor kring vår studie vilket gett oss möjlighet att förbättra den.

Elin Klitte, Felicia Strömgren, Ludvig Roth, Lund 31 Maj 2021

Innehållsförteckning

1. Introduktion	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problematisering	9
1.3 Syfte och frågeställning	11
2. Litteraturgenomgång	12
2.1 Distansarbete	12
2.2 Idégenerering	14
2.3 Kreativitet	16
2.4 Social interaktion	17
3. Metod	19
3.1 Forskningsstrategi	19
3.2 Fallstudiens tillvägagångssätt	20
3.3 Urval	21
3.3.1 Val av litteratur	21
3.3.2 Empiriskt urval	21
3.4 Datainsamling	23
3.4.1 Primärdata	23
3.4.2 Sekundärdata	24
3.5 Studiens kvalitet	25
3.5.1 Reliabilitet	25
3.5.2 Validitet	26
3.6 Etiska principer	26
3.6.1 Nyttjandekravet	26
3.6.2 Skada av undersökningen	26
3.6.3 Informationskravet	27
3.6.4 Samtyckeskravet	27
3.6.5 Konfidentialitets- och anonymitetskravet	27
4. Empiri	28
4.1 Fallföretag 1	28
4.2 Fallföretag 2	31
5. Analys	34
5.1 Distansarbete	35
5.2 Kreativitet i fallföretagen	38
5.3 Relationen mellan distansarbete och idégenerering	39
5.4 Social interaktion vid distansarbete	42
6. Slutsats och diskussion	45
6.1 Slutsats	46
6.2 Forskningsbidrag	46

6.3 Diskussion	46
6.3 Begränsningar för studien	48
6.4 Framtida forskning	48
Litteraturhänvisning	50
Bilagor	54

Definition och begrepp

I detta avsnitt sammanfattar vi kortfattat ett antal begrepp vilka har utgjort en stor del av uppsatsen för att underlätta förståelsen av den.

Distansarbete

Distansarbete definieras med att arbeta på en annan plats än arbetsplatsen (Mokhtarian, 1991; Olson, Ives & Baroudi, 1983). Arbetsplatsen är inte bara byggnaden eller platsen där arbete utförs utan involverar även dimensioner som sociala relationer, kreativitet och motivation (Ancillo, Val Nunez & Gavrilu, 2020).

Idégenerering

Idégenerering definieras som en process där individer upptäcker något nytt, ofta involverar denna process en ny erfarenhet och kan vidare leda till att idén blir en potentiell innovation (Smith, 2015). En idé definieras som ny om den vid tillfället den uppkommer är unik i jämförelse med andra tillgängliga idéer (Shally, Zhou & Oldham, 2004).

Kreativitet

Kreativitet definieras som utvecklingen av idéer om produkter, tjänster eller procedurer vilka är nya och potentiellt användbara för organisationen (Shally, Zhou & Oldham, 2004). Kreativitet appliceras på ett problem för att finna en lösning.

Social Interaktion

Social interaktion beskrivs som en process där en person blir influerad av en annan person genom ett socialt möte. Mötet hänför sig vanligtvis till kommunikation ansikte mot ansikte där personer är fysiskt närvarande för ett specifikt eller spontant möte (Little, 2016). Social interaktion uteblir om inte fysisk kontakt finns mellan personerna utan enbart är virtuell (Lee-Kelley, Crossman & Cannings, 2004).

1. Introduktion

I inledande kapitel kommer bakgrunden till fallstudiens ämne att presenteras samt problematisering utifrån tidigare forskning. Vidare kommer fallstudiens syfte och frågeställning att presenteras.

1.1 Bakgrund

Covid-19 har banat väg till nya förutsättningar kring hur vi idag lever och umgås. Det har öppnat upp för nya sätt att arbeta på och många företag som tidigare arbetat på plats har nu övergått till att arbeta hemifrån. Att arbeta hemifrån var innan mars år 2020 och utbrottet av covid-19 en relativt ovanlig förekomst (Kossek & Lautsch, 2018). Endast 5,4% av de anställda i Europa arbetade på distans (Popovici & Popovici, 2020). I takt med att restriktioner stramades åt blev också behovet av att låta personal utföra sina arbetsuppgifter från hemmet större och distansarbetet har sedan dess revolutionerats på ett globalt plan. Dessa förändringar har inneburit både möjligheter och utmaningar för organisationer och individer (Popovici & Popovici, 2020). I maj 2020 arbetade 36,1% av de tillfrågade svenskarna på distans minst en dag i veckan. Av dessa 36,1% var det 5,5% som jobbade heltid hemifrån (SCB, 2020). Distansarbete, vilket tidigare ansetts vara en förmån för den anställda, har blivit ett måste för många företags överlevnad vilket gör ämnet aktuellt att utforska ytterligare på. Popovici och Popovici (2020) menar att praktiken idag utvecklas i högre hastighet än forskningen inom distansarbete och därför borde forskningsområdet frodas mer än någonsin. Wang, Liu, Quian och Parker (2020) menar att den existerande forskningen kan ifrågasättas i relation till pandemin. Den nuvarande kontexten omvandlar i princip alla organisationer till potentiella möjligheter för fallstudier vilket skulle kunna tillföra bevis vilka behövs för att anpassa distansarbete inom olika organisationer (Popovici & Popovici, 2020).

Innan pandemin var distansarbete vanligt i multinationella företag men covid-19 tvingade även mindre företagen att börja arbeta hemifrån och anpassa den digitala infrastrukturen (George, Lakhani & Puranam, 2020). Kommunikation och processer vilka genomförts på arbetsplatsen innan covid-19 behöver anpassas av företagen för att fungera vid distansarbete. Kommunikation och samarbete är vad som driver ett innovativt beteende och frågor finns om

huruvida distansarbete kommer påverka detta när anställda inte kan träffas ansikte mot ansikte (George, Lakhani & Puranam, 2020). Det finns således en koppling mellan innovation och interaktionen mellan anställda. Interaktion ansikte mot ansikte har en positiv påverkan på grupp kreativitet och det finns en osäkerhet hur väl det går att replikera i virtuella sammanhang (George, Lakhani & Puranam, 2020), därför kan det antas att företag behövt finna nya vägar till att generera idéer och upprätthålla ett innovativt beteende i organisationen. Stora osäkerheter finns kring hur kreativitet påverkas av att jobba virtuellt då en stor del av området fortfarande är outforskat (George, Lakhani & Puranam, 2020).

1.2 Problematisering

En individ utför distansarbete när hen arbetar utanför sin arbetsplats, exempelvis från hemmet (Olson, Ives & Baroudi, 1983; Mokhtarian, 1991). Distansarbete medför att den största delen av kontakten individer har med sina medarbetare sker genom olika kommunikationsteknologier och gör att kontakten blir virtuell. Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiaine och Hakonen (2015) har undersökt tio års empirisk forskning av virtuella team och kom till slutsatsen att det är teknologins utveckling som avgör hur team interagerar med varandra och möjliggör arbete på distans. Tidigare forskning av virtuella team har framförallt genomförts i laboratoriemiljö och jämfört virtuella team med team som träffas fysiskt (Gilson et al, 2015). Vidare identifierade författarna ämnen för framtida forskningsmöjligheter, däribland kreativitet då kreativitet i dagens komplexa, snabba och konkurrenskraftiga arbetsmiljö är viktigt för att både team och organisationer ska lyckas. Kreativitet kan beskrivas i termer som kreativt tänkande, problemlösning, fantasi eller innovation. Forskarna menar vidare att kreativitet definieras som ett steg för att utveckla något nytt och användbart samt har fått en utbredd acceptans (El-Murad & West, 2004). Den kreativa processen i virtuella team har studerats av Nemiro (2002) som kom med slutsatsen att den består av fyra steg – idégenerering, utveckling, slutförande och utvärdering. Generellt börjar den kreativa processen med att en uppgift eller ett problem presenteras. Vidare samlas information för att hantera problemet; idéer och lösningar genereras sedan (Nemiro, 2002). Gilson et al, (2015) presenterar att kreativitet under distansarbete kan hämmas av dominansen från vissa individer, brist på delad förståelse, tidspress och tekniska svårigheter. I kontrast ökade kreativitet av socialt inflytande och ett klimat som främjar samarbete. Det finns tydliga svårigheter att se kreativitet och innovation som två separata processer och det går heller inte att skilja på dem (Nemiro, 2002). Kreativitet kan ge upphov till en innovation vilken i sin tur kan ge upphov till en kreativ lösning. Idéer och kreativitet

sammankopplas medan de genereras, utvecklas, slutförs och slutligen utvärderas (Nemiro, 2002). Kreativitet kan därför konceptualiseras som ett nödvändigt steg för att innovation ska ske, alltså en förutsättning för idégenerering.

Under flera årtionden har innovation erkänts vara en samhällsutvecklande kraft. En av de första och mest inflytelserika definitionerna föreslogs av Schumpeter (1934) som kopplade den till ekonomisk utveckling och definierar innovation som ett nytt sätt att kombinera resurser. Shahin och Bakshi (2013) menar att synen på innovation har förändrats över tid och har kommit att fokusera på kreativitet och dess utveckling. Kreativitet härleds därmed till idégenerering vilket är det initiala steget där en idé till en innovation föds. Idégenerering definieras som en process där individer upptäcker något nytt, ofta involverar denna process en ny erfarenhet och kan vidare leda till att idéen blir en potentiell innovation (Smith, 2015). En idé definieras som ny om den vid tillfället den uppkommer är unik i jämförelse med andra tillgängliga idéer (Shally, Zhou & Oldham, 2004). Idé i denna studie syftar på idéer för nya produkter, tjänster eller processer inom en organisation. Syftet med idégenereringsprocessen är att öppna dörrar mellan företags olika avdelningar samt att skapa ett informationsflöde av externa och interna idéer (Sjölander, 1983). Idégenerering i grupp är viktigt för att skapa innovation och kreativitet i en organisation, men den kräver engagemang för att fungera (Sjölander, 1983; Paulus & Yang, 2000). Innovativa startups är nya företag som producerar, utvecklar och kommersialiserar innovativa produkter och tjänster med ett högt teknologiskt värde (Del Bosco, Mazzuchelli, Chierici & Di Gregorio, 2021) och deras kreativa och innovativa attityd är mekanismer de använder för att erövra marknader (Rosintansafinas & Loo-See, 2019). Med bakgrund till detta kommer denna studie fokusera på startups och hur idégenerering i dessa har tagit form när pandemin tvingat organisationer att arbeta på distans. George, Lakhani och Puranam (2020) menar att forskning om innovation och effekterna på samarbete och kreativitet blivit allt viktigare i och med den ökade spridningen av virtualiserat arbete.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna kvalitativa fallstudie är att undersöka relationen mellan distansarbete och idégenerering. Genom studien kommer teorier om innovation, idégenerering och social interaktion vid distansarbete undersökas och appliceras på fallföretagen för att analysera hur förutsättningarna för idégenerering har sett ut efter utbrottet av pandemin. Till följd av uppsatsen är intentionen att bättre förstå hur arbete på distans påverkar idégenerering i innovativa organisationer. Syftet undersöks utifrån följande frågeställning:

Hur ser relationen ut mellan distansarbete och idégenerering i svenska startups efter utbrottet av Covid-19?

2. Litteraturgenomgång

I följande avsnitt presenteras den litteratur vi valt för att kunna analysera och besvara syftet och frågeställningen på ett lämpligt sätt. Litteraturen är indelad i fyra huvudområden vilka är Distansarbete, Idégenerering, Kreativitet och Social Interaktion.

2.1 Distansarbete

Mokhtarian (1991) och Olson, Ives och Baroudi (1983) definierar distansarbete med att individen utför sitt arbete på en annan plats än på arbetsplatsen. Arbetsplatsen kan förenklat förstås som byggnaden eller platsen där människor utför sina arbetsuppgifter, dock är konceptet större och involverar dimensioner som exempelvis sociala relationer, kreativitet och motivation (Ancillo, Val Nunez & Gavril, 2020).

För att beskriva grupper som arbetar på distans används termen virtuella team. Ett team är en grupp individer vilka arbetar mot ett gemensamt syfte vilket de är ömsesidigt ansvariga för (Powell, Piccoli & Ives, 2004). Ett virtuellt team arbetar därmed mot samma mål men från olika platser. En annan definition av virtuella team beskrivs av Bell och Kozlowski (2002) vilka kom till slutsatsen att det är frånvaron av interaktion ansikte mot ansikte som gör ett team virtuellt. Termen virtuella team har även definierats efter fyra kriterier och det har rått en oenighet om det krävs att samtliga eller endast enskilda kriterier behöver uppfyllas för att teamet ska vara ett virtuellt team (Schweitzer & Duxbury, 2010).

Kriterierna är:

1. Möjliggörs med hjälp av kommunikationsteknologi,
2. Geografiskt spridda,
3. Sträcker sig över organisatoriska gränser (gränsöverskridande samarbeten, antingen mellan organisationer eller olika avdelningar inom samma organisation),
4. Att medlemmar arbetar vid olika tidpunkter (antingen tidszoner eller arbetsskift).

George, Lakhani och Puranam (2020) menar att interaktion ansikte mot ansikte har en positiv påverkan på grupp kreativitet men det finns en osäkerhet av hur mycket som kan replikeras eller förbättras i virtuella sammanhang. Författarna frågar sig hur samarbetsmönster och kunskapsutbyte kommer att förändras i och med distansarbete. Det finns samtidigt farhågor till att virtualisera arbetet vad gäller att få nya anställda att känna sig delaktiga i företaget samt svårigheter kring hur man bygger nya team av medlemmar som aldrig har träffats fysiskt (George, Lakhani & Puranam, 2020).

Pandemin har förändrat organisationers digitala infrastruktur och den har påskyndat utvecklingen av den digitala tekniken (George, Lakhani & Puranam, 2020). Informationsteknologins snabba utveckling har möjliggjort alternativa sätt att organisera arbete vilket utmanar de traditionella ledningsparadigmen. Det finns en hypotes om att flexibla arbetsplatser, där distansarbete tillåts, medför en bättre balans mellan arbete och privatliv (Popovici & Popovici, 2020). Det första som är värt att uppmärksamma är att anställdas produktivitet ökat vid arbete hemifrån. Möjligheten att arbeta i en tystare och bekvämare miljö resulterar i att de anställda kan fokusera bättre och därför utföra fler arbetsuppgifter (Popovici & Popovici, 2020). Å andra sidan kan implementering av arbete hemifrån innebära risker och utmaningar för likväl individer och organisationer. Exempelvis kan det vara svårt för företag att bygga en kultur som är positivt inställd till arbete hemifrån och det kan leda till en negativ påverkan på de anställdas motivation och tillfredsställelse (Popovici & Popovici, 2020). Det kan vara svårt för organisationen att identifiera när och hur de anställda arbetar när arbete hemifrån införs informellt. Det finns ett antal ledningsutmaningar kopplat specifikt till arbete hemifrån då det kan vara svårt att mäta produktiviteten vilket kan vara anledningen till att många organisationer tidigare undvikit detta. Litteraturen pekar utöver det på att arbete hemifrån kan ha en skadlig effekt på organisationers sociala, kognitiva och relationella komponenter (Popovici & Popovici, 2020).

I tider när företag försöker öka fördelarna och minska nackdelarna associerade med arbete hemifrån menar Popovici och Popovici (2020) att det krävs beslutsfattare för att kunna adressera arbete hemifrån och dess implikationer mer aktivt och konkret. Nya regleringar borde implementeras för att undvika negativ påverkan på motivation, hälsa och säkerhet för anställda som arbetar hemifrån (Popovici & Popovici, 2020). Det finns två olika sorters motivation, en inre och en yttre (Amabile, 1997). Den inre motivationen förklaras som en drivkraft frammanat

av inre känslor, exempelvis passion för sitt arbete. Den inre motivation är den som har störst inverkan på kreativitet hos en person medan den yttre motivationen driver en person framåt, med hjälp av yttre påverkan som att tjäna pengar. Fortsatt diskuteras det att det finns en tydlig koppling mellan kreativitet och inre motivation. Således föreslås åtgärder för att skapa kreativitet hos personer med yttre motivation där några av dessa är belöningssystem, kontinuerlig feedback och tydligt uppsatta mål för hela gruppen (Amabile, 1997).

2.2 Idégenerering

Roger (2003) definierar en innovation som en idé, utförande eller objekt som upplevs ny och är accepterad av en individ eller annan grupp i samhället. Smith (2015) beskriver att det finns olika former av innovation, radikal eller inkrementell. Radikal innovation är antingen teknologiskt banbrytande eller innebär applicering av en ny teknologi. Inkrementell innovation innebär istället modesta förändringar med syftet att exploatera en redan existerande produkt, tjänst eller process. Förändringarna är inte stora utan är ofta förbättringar inom den existerande ramen. Vidare diskuterar Smith (2015) tre typer av innovation. Först diskuteras serviceinnovation och förklaras som erbjudandet av en ny eller förbättrad service till konsumenten, exempelvis sjukvård eller utbildning. Vidare diskuteras produktinnovation som en ny produkt där nya eller utvecklade teknologier används. Sist nämns processinnovation där man producerat antingen produkter eller tjänster genom förbättrad eller ny utrustning eller helt nya metoder. Tavassoli och Karlsson (2015) nämner även en fjärde form av innovation, organisatorisk innovation. Denna innovation hänför sig till implementationen av en ny organisatorisk metod i företagets verksamhet. Vid organisatorisk innovation fokuserar forskning mer på hur innovationen ska accepteras av arbetsplatsen istället för hur den ska introduceras.

Brem och Voigt (2009) menar att det finns två vanliga distinktioner för hur impulser för innovation skiljer sig. Det första sättet är market pull vilket kan beskrivas som en otillräcklig tillfredsställning av kundens efterfrågan vilket resulterar i nya behov av problemlösning. Impulsen hänför sig till individer eller grupper vilka artikulerar sina subjektiva behov och innebär oftast inkrementella innovationer. Den andra typen av innovationsimpuls är technological push och stimulansen för nya produkter och procedurer är forskning, där målet är att kommersialisera på ny kunskap. Impulsen uppstår när nya teknologiska möjligheter appliceras, det kräver alltså inte ett existerande behov och tar sig oftast uttryck i radikala

innovationer. Technology push karaktäriseras ofta som kreativt då det innebär nya eller större förbättringar medan market pull innebär en ersättning eller ett substitut. Brem och Voigt (2009) menar att det inte alltid går att särskilja impulserna men att de är av olika karaktär.

Den kreativa processen i virtuella team har studerats av Nemiro (2002) som kom med slutsatsen att den består av fyra steg – idégenerering, utveckling, slutförande och utvärdering. Den kreativa processen refererar till de aktiviteter som uppstår när en person skapar. Generellt börjar den kreativa processen med att en uppgift eller ett problem presenteras. Information samlas sedan för att hantera problemet; idéer och lösningar genereras sedan. Steget för idégenerering börjar med ett behov eller att någon ställer en fråga. En gruppmedlem, eller en grupp av individer inom teamet, blir sedan den som startar processen genom att föreslå en idé till resten av gruppen. Anser resten av gruppen att idén är värd att följa övergår idégenerering till utveckling. Nemiro (2002) menar att det inte finns ett optimalt sätt att generera idéer i virtuella team utan att det mest effektiva sättet behöver anpassas för varje team. Det kan bero på en variation av faktorer som personligheter av medlemmar i teamet, teamets kreativa klimat, den geografiska spridningen av teamet och teknologiska resurser som är tillgängliga för teamet. Det kan anses vara fördelaktigt att virtuella team träffas ansikte mot ansikte vid idégenerering i grupp, är det inte möjligt bör teknologisk kommunikation som efterliknar interaktion ansikte mot ansikte användas (Nemiro, 2002).

Smith (2015) beskriver idégenerering som en intellektuell process där individer tänker ut någonting nytt men i verkligheten kan processen vara kollektiv och ta sig uttryck i en grupp som tillsammans skapar en ny idé. Vidare förklaras idégenerering av Watts et al, (2020) som den kognitiva process där initiala lösningar formuleras i svar till komplexa och svårdefinierade problem. För att effektiv idégenerering ska uppstå behöver först problemområdet definieras följt av en informationssökning med målet att identifiera och välja koncept vilka är relevanta till problemet. Informationssökningen kan vara extern, genom att använda information från andra individer, eller intern, genom att reflektera över relevanta fall vilka hämtas från tidigare erfarenheter (Watts et al, 2020). Generering av en ny idé är vanligtvis resultatet av en avsiktlig process utvecklad för att initiera någonting nytt eller en informell och mindre avsiktlig process där idéer genereras på ett slumpmässigt sätt (Smith, 2015). Den första typen sker troligtvis under en strukturerad formell process vilken utförs i grupp. Formella processer för idégenerering är något som vanligtvis används av stora företag medan i mindre företag är idégenerering ofta mer informell och personlig (Smith, 2015). Uppkomsten av detta kan ofta

härledas till tre typer av scenarion – problemrelaterade, associativa eller slumpartade. Det förstnämnda uppkommer när ett problem triggas fram lösningar till en produkt eller service, denna process sker ofta i grupp. Associativa tenderar istället att komma från individen och triggas av att se en specifik funktion som hade kunnat appliceras på ett annat sätt. Den sistnämnda är mest informell och förlitar sig på slumpen. Det sker ingen planering, struktur och har ofta ingen koppling till situationens kontext (Smith, 2015). Kreativitet associeras som en del av innovationsprocessen och kan även definieras som idégenerering (Majaro, 1988), och Heaps (1989) menar att kreativitet är syntesen mellan nya idéer och koncept där innovation skapas när kreativitet appliceras.

2.3 Kreativitet

De två senaste årtionden har teoretiker definierat kreativitet som utvecklingen av idéer om produkter, tjänster eller procedurer vilka är nya och potentiellt användbara för organisationen (Shally, Zhou & Oldham, 2004). Idéer anses vara nya om de är unika till skillnad från andra idéer som vid stunden är tillgängliga i organisationen. Det anses vara användbara om de potentiellt kan tillföra direkt eller indirekt värde till organisationen. Shally, Zhou och Oldham (2004) menar att det är viktigt att skilja kreativitet från innovation. Anställda kan dela sina idéer med andra inom organisationen men först när idéen framgångsrikt implementerats anses det vara en innovation.

Amabile, Conti, Coon, Lazenby och Herron (1996) menar att kreativitet kan påverkas av hur arbetsmiljön och förutsättningarna för innovation ser ut i en organisation. Genom att främja innovation och kreativitet kan organisationen motivera de anställda till innovativt tänkande. Författarna förklarar tre faktorer vilka kan ge upphov till kreativitet. Detta uppnås med en organisationskultur som uppmuntrar, belönar och respekterar ett fritt flöde av idéer och frågor där arbetsmiljön i sin tur influerar till ett kreativt beteende från de anställda (Amabile, 1998; Blum, 2000). Den andra faktorn är att erbjuda de anställda tillräckligt med resurser till innovation, detta i form av avsatt tid till kreativt tänkande samt träning i att implementera kreativa idéer. Avslutningsvis menas att ledningsutövande som uppmuntrar till att ta risker för idégenerering, stödjande utvärdering, belöning för innovativa idéer samt samarbeten mellan delar i en organisation engagerar och motiverar de anställda (Amabile et al, 1996).

Kreativitet och dess koppling till innovation utforskas vidare av Bharadwaj och Menon (2000) med hypotesen att innovation är en funktion av individuella ansträngningar och institutionella

system vilka faciliterar innovationer; benämnda kreativitetsmekanismer. Skillnader görs på två olika former av kreativitetsmekanismer. Den första, individuella kreativitetsmekanismer, hänförs till de anställdas kompetenser och hur dessa kan utvecklas, upprätthållas och förbättras genom träning och workshops. Den andra, organisatoriska kreativitetsmekanismer, kopplas till ledningsutövande och en organisationsmiljö som uppmuntrar till kreativitet och innovation. Bharadwaj och Menon (2000) menar att organisationer vilka utvecklar formella program, processer, strukturer och budgetar för innovation påverkar anställda psykologiskt genom att det signalerar vikten av kreativitet och innovation. Kreativitet kan även förvärfvas genom instruktioner och kreativitetsträning.

2.4 Social interaktion

Social interaktion beskrivs som en process där en person blir influerad av en annan person genom ett socialt möte. Mötet hänförs sig vanligtvis till kommunikation ansikte mot ansikte där personer är fysiskt närvarande för ett specifikt eller spontant möte (Little, 2016). Social interaktion uteblir om inte fysisk kontakt finns mellan personerna utan enbart är virtuell (Lee-Kelley, Crossman & Cannings, 2004). En annan aspekt som lyfts hänförs sig till avsaknad av informell och spontan social interaktion, den så kallade kaffemaskins-kommunikationen samt reduktionen av kontakten mellan medarbetare (Putnam, 2001). Det går även att diskutera huruvida kommunikationsteknologi erbjuder ett optimalt eller lämpligt substitut för den personliga kontakten som ansikte mot ansikte ger (Tapsell, 1999). En stor del av arbetet inom organisationer är att inskaffa, dela och applicera kunskap och information (Paulus & Yang, 2000). Att byta eller dela information är en viktig del av gruppinteraktion i flera olika kontexter, exempelvis möten i grupp. Vare sig formatet involverar interaktion ansikte mot ansikte eller är datorbaserat kräver effektiva beslut och kreativa lösningar utbyte av idéer från alla gruppmedlemmar (Paulus & Yang, 2000).

Social interaktion påverkar kunskapsskapande inom en organisation samt vilken kvalitet den kunskap som skapas får (Chua, 2002). Det finns tre viktiga dimensioner kopplade till social interaktion mellan medlemmar av en organisation. Den första är den strukturella dimensionen som påverkar förutsättningarna för kunskaps- och informationstillgänglighet. Dimensionen kan exempelvis beskriva ett fysiskt möte, som en workshop, eller användandet av elektroniska verktyg, exempelvis e-mail. Tillgängligheten påverkar i slutändan den kunskap som skapas. Den andra är den relationella dimensionen vilken beskriver personliga relationer mellan

individer som utvecklats genom flera interaktioner över tid. Den fokuserar på särskilda vinklar som respekt, vänskap och förbindelser har skapat med varandra. Den relationella dimensionen består av tre aspekter. Den första aspekten är omtanke vilket inom en organisation ger upphov till ömsesidig pålitlighet, empati och tillgång till hjälp. Den andra aspekten är samarbetsnormer och i kunskapsintensiva företag är sociala normer som öppenhet och samarbete nyckelfunktioner. Den tredje aspekten berör känslan av tillhörighet till gruppen. En hög nivå gruppstillhörighet ökar uppfattningen av möjligheter för interaktion och leder till fler samarbeten inom gruppen. Den sista dimensionen, den kognitiva, beskriver det som möjliggör delade uppfattningar, tolkningar och meningsskapande. De viktigaste aspekterna är ett delat språk och koder. Ett delat språk möjliggör nya skapande och överföring av nya tolkningar av händelser. Under olika förutsättningar definieras skapad kunskap på olika sätt, som utveckling av nya produkter, nya organisatoriska processer, metoder och ledningssystem och kunskap om kundens behov. Utvecklingen av ny kunskap leder till utveckling av nya förmågor inom en organisation. Operationellt kan ny kunskap översättas till att vara skapandet av nya produkter och tjänster, innovationer och förbättringar av produktdesign (Chua, 2002).

Avsaknaden av social interaktion ansikte mot ansikte vid distansarbete ger upphov till utmaningar för ledningen (Mulki, Bardi, Lask & Nanavaty-Dahl, 2009). En utmaning är att de anställda upplever isolering från arbetsplatsen. Anställda som känner sig isolerade upplever lägre tillfredsställelse med arbetet och mindre engagemang till organisationen. De anställda som upplevt isolering vid distansarbete har saknat den sociala miljön på en traditionell arbetsplats, fikaraster och möjligheten att bygga personliga relationer (Mulki et al, 2009). För att bemöta denna utmaning bör ledningen genomföra återkommande informella möten med sina anställda. Informella diskussioner möjliggör diskussion utan att den anställda riskerar att börja tvivla på sin egen förmåga. Vidare bör ledningen uppmuntra till social interaktion mellan de anställda som arbetar på distans, det kan ske exempelvis via videosamtal. En annan utmaning är att kompensera för bristen av interaktion ansikte mot ansikte vilken orsakar svårigheter att utveckla personliga relationer och tillit (Mulki et al, 2009). När möten ansikte mot ansikte inte är möjligt kan konferenssamtal och direktmeddelanden delvis utgöra ett substitut men bör i så stor utsträckning som möjligt användas informellt. Att dela personlig information före och efter mer informella möten kan hjälpa till att bygga personliga relationer (Mulki et al, 2009).

3. Metod

I följande avsnitt presenteras studiens forskningsdesign och dess tillvägagångssätt. Vidare beskrivs urvalet av fallföretag och intervjupersonerna. Slutligen diskuteras forskningens kvalitet, reliabilitet, validitet samt etiska principer

3.1 Forskningsstrategi

Utifrån frågeställningens utformning har kvalitativ studiedesign valts med semistrukturerade intervjuer. Bryman och Bell (2017) beskriver att en kvalitativ studie är en utpräglad undersökningsmetod och innebär i stora drag att ord istället för siffror analyseras. Vidare beskriver Skärvad och Lund (2016) att en kvalitativ forskningsmetod är inriktad på att beskriva, tolka och förstå sociala fenomen. Syftet med uppsatsen är att undersöka och förstå relationen mellan distansarbete och idégenerering och genom att belysa distansarbetets möjliga effekter på idégenerering i startups kan vi bättre förstå hur arbete på distans påverkar idégenerering i innovativa organisationer. Utifrån syftet har därför en kvalitativ metod använts på fallstudien då syftet innebär att beskriva, tolka och förstå idégenereringens relation till distansarbete. Den kvalitativa studien har använt en semistrukturerad intervjumetod med anställda på utvalda fallföretag. En semistrukturerad intervjumetod har valts utifrån möjligheten att ställa följdfrågor och kompletterande frågor utöver intervjuguiden till respondenterna för att säkerställa att den insamlade datan är tillräckligt omfattande (Bryman & Bell, 2017). Bryman och Bell (2017) föreslår vidare att svar i en kvalitativ intervju ofta stämmer överens med hur forskarna vill utforma studien istället för hur det är i verkligheten. För att intervju svaren ska ge olika perspektiv har personer i olika positioner på samma företag intervjuats. Vidare, har den sekundärdata insamlats från fallföretagens webbsidor och tidigare forskning av idégenerering, kreativitet, social interaktion och distansarbete.

Studien tolkas abduktivt då abduktiva undersökningsmetoder inbringar flexibilitet och möjligheten att utveckla ramverket utefter som undersökningsprocessen växer fram då analysen kan komma att behöva mer underlag för att analysera empirin och teori (Bryman & Bell, 2017). I takt med att studien genomförs ökar också förståelsen för de fenomen som undersöks och då är en abduktiv tolkning fördelaktig. Enligt Alvesson och Sköldberg (2008)

tillåter den abduktiva tolkningen en teoretisk referensram och empiriskt material revideras under forskningsprocessen.

3.2 Fallstudiens tillvägagångssätt

Uppsatsen karakteriseras som en flerfallsdesign utifrån att två organisationer studerats. Fokus har legat på de olika kontexterna hos fallföretagen som studerats för att generera ny kunskap. Syftet med denna uppsats är att jämföra verkliga fall med teoretisk ansats, samt identifiera eventuell avsaknad mellan teori och praktik. Forskningens analysnivå har riktats in på organisationer och de individerna med inflytande i organisationen. Flerfallsdesignen erbjuder möjlighet till att jämföra fallföretagen mot varandra och analysera skillnader och likheter vilket öppnar upp för teoretisk reflektion på den insamlade datan (Bryman & Bell, 2017). Flerfallsdesignen har applicerats på studien då den är mest lämpad för att uppnå studiens syfte.

Bryman och Bell (2017) menar att dataanalysen kan vara den viktigaste men även svåraste delen av kvalitativa studier. Efter varje enskild intervju sammanställdes den insamlade datan i transkriberingar i ett Google-dokument. För att få en bättre struktur är det bra att använda transkribering (Bryman & Bell, 2017). Transkriberingen av varje enskild intervju diskuterades för att säkerställa att det fanns en överensstämmande bild av datan. Sedan sammanställdes texten strukturerat efter respektive fallföretag för att ge en helhetsbild av varje fallföretag. När transkriberingen färdigställdes sammanställdes den i avsnittet benämnt empiri. Till en början delades empirin in efter de fyra huvudområdena i litteraturgenomgången samt utifrån respektive fallföretag. Det gjordes senare ett val att sammanställa datan utifrån enbart varje enskilt fallföretag. Detta för att undvika kategorisering av empirin och således riskera bortfall av perspektiv i analysen. Empirin tolkades sedan vilket gav form till analysen. Vid tolkningen förenades insikter från empirin med teori i litteraturgenomgången. Empirin tolkades och analyserades först efter strukturen i litteraturgenomgången. Strukturen medförde att vi gick miste om en fullständighet i tolkningen och ett val gjordes sedan att ordna analysen i en annan form. Analysprocessen genomfördes i fyra steg. De två första stegen syftade till att analysera hur fallföretagen anpassat sig till arbete på distans och till att förstå förutsättningarna för kreativitet i fallföretagen. Detta gjordes för att få förståelse om den övergripande kontexten i fallföretagen. Analysens tredje steg undersöker relationen mellan distansarbete och idégenerering och syftar till att förstå hur idégenereringsprocessen fungerat. Det sista steget analyserar den sociala interaktionen i fallföretagen under distansarbete. Det genomfördes med

syftet att förstå vilken roll social interaktion spelat i fallföretagen vid distansarbete. Resultaten från analysen ligger till grund för uppsatsens slutsatser.

3.3 Urval

3.3.1 Val av litteratur

En litteraturgenomgång genomfördes med avsikt att bilda grundläggande kunskaper inom forskningsområdet. Vidare skapades kunskap kring tidigare forskning för att se var behovet till fortsatt forskning fanns. Efter val av forskningsområde användes specifika sökord som *innovation*, *idea generation*, *remote work*, *creativity*, *social interaction* och *virtual teams* för att hitta litteratur som var relevant för området. För att försäkra oss om att studien innehöll så mycket relevant forskning som möjligt användes nyckelorden på fler sätt. Vid sökning av litteratur finns risk att viss forskning uteblir för att rätt nyckelord inte prövats.

3.3.2 Empiriskt urval

I följande stycke beskrivs urval av företag som har genomförts med hjälp av ett antal kriterier som företaget ska uppfylla vilka beskrivs nedan. Detta för att säkerställa att studiens frågeställning besvaras. Studiens urval genomfördes utifrån avsiktligt valda element. Bryman och Bell (2017) beskriver denna typ av urval som strategiskt urval och förklarar att val av fall eller deltagare görs strategiskt med syftet att de ska vara relevanta för forskningsfrågan. Företagen och respondenterna i studien valdes baserat på att de arbetar på distans eller har arbetat på distans som ett resultat av pandemin. Således är en förutsättning att arbetet, vilket utförs på distans innefattar samma arbetsuppgifter som utförs på arbetsplatsen. Detta för att studiens syfte är att undersöka idégenerering och inte förändring av arbetsuppgifter vid distansarbete. För att uppnå detta fokuserar studien på individer vilka vanligtvis arbetar i kontorsmiljö, således inte i produktionsmiljö. Vidare valdes två fallföretag av liknande karaktär för att kontexten individerna verkar i ska vara så lika som möjligt, urvalet gjordes för att minimera risken att eventuella skillnader i resultaten är en effekt av att fallföretagen är allt för olika. Urvalet bestod av startups som inte var äldre än 10 år samt har färre än 50 anställda i dagsläget, detta då startups ofta producerar innovativa produkter och har en innovativ attityd (Del Bosco et al., 2021; Rosintansafinas & Loo-See, 2019). Valet gjordes för att öka chanserna att företagen genererat nya idéer vid arbete på distans. Respondenterna på fallföretagen valdes utifrån deras position på företagen. En person med personalansvar och en person med en mer

operativ roll valdes med förhoppningen att det skulle generera olika perspektiv på fenomenen vilka studerades. Att basera urvalet på avsiktligt utvalda element karakteriseras av att forskaren gör avvägningar med ett visst forskningsmål i åtanke, detta medför att forskaren inte kan generalisera (Bryman & Bell, 2017).

Fallföretag 1

Fallföretag 1 är ett startup grundat 2015. Företaget har 35 anställda och huvudkontoret ligger i Malmö. Fallföretaget har ytterligare två kontor, ett i London och ett i Stockholm. Fallföretaget har för avsikt att i framtiden etableras på den amerikanska marknaden. Företaget är verksamma inom hemlarmssektorn och har en teknologisk produkt. Produkten hjälper gäster, hyresvärdar och grannar att bibehålla en god relation vid korttidsuthyrning av bostäder.

Intervjuperson 1 (P1): P1 är anställd på fallföretag 1 som Head of Supply Chain. Rollen innebär att P1 ansvarar för inköp av komponenter till produkten vilken tillverkas i Kina, planering för tillverkning av produkten och att produkten transporteras från fabrik till lager och från lager till slutkund. P1 är en del av företagets operationella team som består av flera olika funktioner i företaget.

Intervjuperson 2 (P2): P2 är medgrundare till fallföretag 1 och har varit delaktig i utvecklandet av affärsidén sedan år 2009. P2 är anställd som Head of Operations och har ett övergripande ansvar det operationella teamet samt kundsupport, relationen till större kunder, finans och medverkar i att ta beslut om företagets strategiska riktning. P2 är verkställande direktör för verksamheten i Sverige.

Fallföretag 2

Fallföretag 2 är ett startup som grundades år 2014. Företaget har 43 anställda och huvudkontoret ligger i Malmö. Företaget har även ett kontor i Polen där företagets produktteam arbetar. Fallföretag 2 erbjuder en digital produkt som syftar till att effektivisera projekthantering i byggbranschen.

Intervjuperson 3 (P3): P3 är anställd på fallföretag 2 och arbetar som Senior Account Executive vilket innebär att hen i grund och botten är säljare och således inte har ett personalansvar. Rollen innefattar att bearbeta nya kunder och försöka initiera nya affärer. P3 är en del av företagets säljteam.

Intervjuperson 4 (P4): P4 är anställd på fallföretag 2 och har rollen Chief Revenue Officer vilket innebär att personen är sälj- och marknadschef. Rollen medför ett ansvar för sälj- och marknadsföringsteamet samt customer success, detta innefattar ett personalansvar för 15–20 personer.

3.4 Datainsamling

För kvalitativ forskning grundas studiers resultat i den insamlade empirin (Bryman & Bell, 2017). Empiri är en typ av data vilken samlats in för att sedan analyserats utifrån det teoretiska ramverk vilket valts för att besvara studiens forskningsproblem. Studien använder två typer av data, primärdata och sekundärdata.

3.4.1 Primärdata

Primärdata är den typ av data vilken är baserad på intervjuer, enkäter, fokusgrupper och experiment, detta anses vara förstahandsinformation (Bryman & Bell, 2017). Fallstudien har samlat primärdata genom semistrukturerade intervjuer med individer anställda på de valda fallföretagen. Intervjuerna har utgått från förutbestämda frågor som behandlat distansarbete och idégenerering för att kunna besvara studiens frågeställning. Intervjuerna har följts av den framtagna intervjuguiden men även lämnat utrymme för respondenten att uttrycka sina svar fritt. Ytterligare frågor har kunnat ställas med syfte att knyta an till vad intervjupersonerna svarat, men intervjuerna har utgått från intervjuguiden för att hålla oss till de ämnen studien ämnar undersöka. Intervjuguiden presenteras som en bilaga till uppsatsen. Frågorna i intervjuguiden arrangerades efter fyra områden:

Situationella frågor

Syftet med intervjuens situationella frågor är att få en övergripande bild av kontexten respondenten utför sitt arbete i, både innan och efter utbrottet av Covid-19. Begreppet distansarbete är centralt och definieras med att individen utfört sitt arbete på en annan geografisk plats än kontoret under Covid-19. För att säkerställa tillräcklig erfarenhet av distansarbete har respondenten arbetat minst tre av veckans fem arbetsdagar på en annan plats än kontoret, förutsatt att individen arbetar heltid. Alltså har minst 60% av arbetet skett på distans, en övergripande del av arbetstiden.

Ämnes- och forskningsrelaterade frågor

Syftet med de ämnes- och forskningsrelaterade frågorna är att få en förståelse för hur idégenerering och kreativitet har tagit sig uttryck vid distansarbete under Covid-19. Därför har frågorna behandlat respondentens erfarenheter och upplevelser av idégenerering och kreativitet både före och under pandemin. Samt hur den sociala interaktion som uppstår på arbetsplatsen har påverkats. Detta belyser möjliga effekter av övergången till distansarbete.

Idégenerering och kreativitet

Denna del har tre begrepp vilka är centrala - idé, kreativitet och idégenerering. Med avstamp i litteraturöversikten definieras de tre begreppen i intervjuguiden på följande sätt. En idé definieras som ny om den vid tillfället den uppkommer är unik i jämförelse med andra tillgängliga idéer och att den berör en produkt, tjänst eller process. Kreativitet är en förutsättning för att generera en ny idé, applicering av kreativitet på ett problem möjliggör generering av en lösning. Idégenerering är uppkomsten av idéer om produkter, tjänster eller processer vilka är nya och potentiellt användbara för organisationen.

Social interaktion

Social interaktion definieras i intervjuguiden som interaktion vilken uppstår mellan individer på en arbetsplats, exempelvis vid kaffemaskinen i fikarummet. Interaktionen mellan individerna behöver tvungetvis inte behandla arbetsrelaterade ämnen.

3.4.2 Sekundärdata

Vidare har sekundärdata använts i form av internetkällor. Sekundärdata kan beskrivas vara data vilken redan samlats in av allmänheten (Skärvad & Lindahl, 2016). Vetenskapliga artiklar har varit uppsatsens grund för att den sekundära datan ska inneha kriterier av hög kvalitet. Sekundärdata har även hämtats från fallföretagens hemsidor. Enligt Bryman och Bells (2017) kriterier innebär hög kvalitet att det ska vara klarlagt vem datan är skapad av, varför den skapats, om det som läggs fram går att bekräfta och om det är äkta och tydligt. Full kontroll över kvalitet på sekundärdata är omöjlig vilket är något som beaktas i studien. Därför har valda artiklar hämtats från pålitliga källor, exempelvis akademiska journaler och fallföretagens egna hemsidor.

3.5 Studiens kvalitet

För att få önskad kvalitet i studien eftersträvas största möjliga objektivitet i bedömningen, utifrån detta har begreppen reliabilitet och validitet tagits hänsyn till genom hela datainsamlings-processen. Nedan diskuteras dessa begrepp vidare.

3.5.1 Reliabilitet

Måttet reliabilitet syftar till att studien ska få samma utfall om den upprepas vid senare tillfälle, vilket innebär att den är replikerbar (Bryman & Bell, 2017). Det finns två olika delar i reliabiliteten, den externa och den interna delen. Den externa reliabiliteten visar på hur väl en upprepning av studien är möjlig och till vilken grad samma eller liknande resultat kan uppnås, följande kan vara svårt att uppnå i en kvalitativ studie då sociala förhållanden och omständigheter vid studiens tillfälle är svårt att applicera vid ett senare tillfälle. I fallet av följande forskningsuppsats har fallföretagen och intervjupersonerna stor påverkan på den externa reliabiliteten då fallstudien är svår att replikera i en identisk social miljö. Vidare ökar svårigheten att replikera fallstudien då fallföretagen och intervjupersonerna är anonyma i studien och således kan studien inte kopieras rakt av i framtiden. För att öka reliabiliteten har metoden och karaktär på fallstudiens intervjupersoner och fallföretag beskrivits noggrant. Den individuella intervjupersonens svar på intervjufrågorna har också stor betydelse på hur möjligt det är att återupprepa studien och få liknande resultat då en semistrukturerad intervjuguide implementerats. Även om nya forskare antar utmaningen kommer den sociala förutsättningarna förändrats mellan forskningstillfällena och göra det komplicerat att få ett snarlikt resultat vid upprepning. Till exempel finns sannolikt nya tankesätt och förutsättningar för distansarbete vid tid för ny studie (Bryman & Bell, 2017).

Intern reliabilitet lägger fokus på hur olika intervjuare i gruppen hör och uppfattar den information som nämns under intervjuerna samt hur väl dessa olika uppfattningar matchar den sammanfattade uppfattningen (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa att den interna reliabiliteten har intervjuerna genomförts med samtliga forskare närvarande. Intervjuerna spelades in och transkriberades efter. Vidare för att säkerställa den interna reliabiliteten diskuterade forskarna materialet tillsammans för att komma fram till en gemensam uppfattning. Dels för att inte förlora viktiga detaljer och skillnader för varje intervjuperson men även för att få en tolkning som är så nära verkligheten som möjligt (Bryman & Bell, 2017).

3.5.2 Validitet

Validitet beskriver huruvida forskarna observerar, identifierar eller mäter det de syftar till att göra. Vidare beskrivs intern validitet som hur väl observationer av intervjuer matchar det teoretiska ramverk som valts av forskarna samt den teori de väljer att utveckla (Bryman & Bell, 2017). Den interna validiteten i följande forskningsstudie har beaktats genom att intervjufrågorna har bearbetats noggrant för att säkerställa att de stämmer överens med det teoretiska ramverk som selektivt valts, samt det som studien ämnar undersöka. Den externa validiteten fokuserar istället på hur studiens resultat kan generaliseras i andra sociala miljöer och situationer (Bryman & Bell, 2017). Den externa validiteten i denna fallstudie kan således anses vara relativt låg. Detta då enbart två företag med liknande förutsättningar undersökts och går därför inte att påvisa hur svaren hade varit vid intervju med andra företag. Detta är ett vanligt problem vid kvalitativ undersökningsmetod då få intervjuer genomförs (Bryman & Bell, 2017). Genom att basera studien på fler företag och intervjupersoner kan den externa validiteten ökas.

3.6 Etiska principer

För att säkerställa att studien är av etisk form har de fem etiska kraven inom svensk forskning att användas, vilka är framtagna av Bryman och Bell (2017). Nedan presenteras och beskrivs kraven samt hur de appliceras på följande forskningsstudie.

3.6.1 Nyttjandekravet

Nyttjandekravet innebär att den insamlade datan enbart används för att uppnå det syfte som studien ämnar till att utföra och inte spridas vidare till andra (Bryman & Bell, 2017). Genom att beakta försiktighet av informationen och få godkännande från intervjupersonen för användbarhet av den insamlade datan har nyttjandekravet säkerställts. Vidare sparades informationen bakom lösenord och användes enbart i syfte att svara på frågeställningen i studien.

3.6.2 Skada av undersökningen

Följande krav handlar om att intervjupersonerna som deltar i studien inte under några omständigheter tar skada av undersökningen, det innefattar psykisk skada, stress och försämrat självförtroende (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa det har intervjufrågorna bearbetats

noggrant och inför samtliga intervjuer har forskarna planerat tidsram, förberett sig och haft en dialog med intervjupersonen för att vara säkra på att personen inte utsätts för exempelvis stress.

3.6.3 Informationskravet

Informationskravet innebär att intervjupersonerna har rätt till information angående studiens syfte för att självständigt ta beslutet om deltagande är önskvärt (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa att följande krav uppfylls har studiens syfte och genomförande förklarats för varje intervjuperson. Detta för att ge intervjupersonerna en förståelse för vad deltagande i studien innebär för forskningen och ämnet. Det gav intervjupersonerna möjlighet att avstå intervjun om intresset för deltagande skulle förändras före intervjun. Inför samtliga intervjuer tillfrågades intervjupersonerna om intervjun fick spelas in, vilket samtliga godkände.

3.6.4 Samtyckeskravet

Följande krav innebär att intervjupersonerna har rätt att med samtycke medverka eller inte i studien (Bryman & Bell, 2017). Inför varje intervju har samtliga fyra intervjupersoner godkänt deltagandet och givit tillåtelse att inkludera intervjuerna i studien. All insamlad inspelning och annat material raderas efter transkribering och förvarades fram tills dess med lösenordsskydd.

3.6.5 Konfidentialitets- och anonymitetskravet

Kravet uppfylls genom att intervjupersonerna och fallföretagen har anonymiserats i studien. Genom att vid transkribering utelämna namn på intervjupersoner, andra nämnda personer samt fallföretaget har kravet uppfyllts. Det inspelade materialet förvarades bakom lösenkod fram till transkribering då det raderades. Den färdiga forskningsuppsatsen har delats med intervjupersonerna, i framtiden kan dock materialet bli intressant för ny forskning och således bearbetas vidare.

4. Empiri

I nedanstående avsnitt har vi valt att presentera den insamlade empirin från intervjuerna. Fallföretagen presenteras var för sig utifrån vad respondenterna i respektive fallföretag beskrivit.

4.1 Fallföretag 1

På fallföretag 1 beslutades det i juni 2020 att samtliga medarbetare skulle arbeta hemifrån i den utsträckning det gick vilket de flesta medarbetarna gjorde eftersom de ville följa de rekommendationer som fanns i Sverige. Det har varit tillåtet att komma till kontoret för omväxling, vilket P2 har gjort i större utsträckning än andra men förklarar att hen oftast är ensam på kontoret och beskriver det därför som att ändå arbeta på distans. Hen har mestadels gjort detta på grund av att hen inte har en dedikerad plats för arbete hemifrån. P1 nämner att vissa medarbetare ibland har behövt infinna sig på plats för att kunna testa produkten i deras laboratorium. Arbetsuppgifterna på fallföretag 1 har inte förändrats som ett resultat av distansarbete men både P1 och P2 nämner att mer ansvar har legat på den enskilda individen för att snabbare beslut har behövt tas. Fallföretag 1 har varje dag haft digitala morgon- och eftermiddagsmöten, vilket de benämner "check in" och "check out". P1 beskriver att mötet på morgonen är bra och är en halvtimme vilken används till att:

"...snacka lite skit och gå igenom dagen..." (Person 1, 2021)

Utöver nämnda möten har den interna kommunikationen skett via kommunikationskanalen Slack och via telefonsamtal medan den externa genomförts via Zoom och Google-Meet. P2 betonar vikten av att kommunikationen sker via de kommunikationskanalerna som organisationen använder även om vissa ibland väljer att arbeta på kontoret. Detta för att alla ska kunna ta del av information, beslut och de diskussioner som förs. Detta anser P2 har utvecklat den interna kommunikationen till det bättre samt skapat ett bättre samarbete mellan kontoren i Malmö, Stockholm och London. Information, vilken tidigare krävde att du befann dig på ett kontor för att ta del av, har därmed blivit tillgänglig för alla.

Innan distansarbete har man på fallföretag 1 sökt efter ett problem och utifrån problemet utvecklat idén till produkten. Det har samtidigt varit viktigt att utveckla en affärsmodell som är skalbar. P2 berättar att med deras produkt bryter de grund i en ny marknad och detta medför många problem som kräver lösningar av olika storlekar, vilket de är tvungna att lösa med betydligt mindre medel än etablerade bolag. Fallföretag 1 genererar idéer för utveckling av produkten utifrån feedback från kunder. De har ett frågeformulär där kunder kan efterfråga förändring och om de märker att många har liknande behov används feedbacken som underlag till förbättring av produkten. Det kan också ske i direkt kontakt med kunder och beror då oftast på att någonting är fel med produkten. Det finns även processer inom företaget som inte direkt har med produkten att göra utan generell utveckling av annat i företaget, exempelvis utveckling av kvalitét och snabbare processer. Sett till hur arbetet sett ut på kontoret har de med, vad P1 benämner, som mer kreativa roller använt sig av tankekartor och whiteboards för att utveckla idéer. Eftersom P1 arbetar med hårdvara har hen i större utsträckning än tidigare fått lösa problem själv som ett resultat av att det tar längre tid att be om hjälp när P1 sitter hemma. P2 menar också att medarbetarna vid distansarbete behöver arbeta mer självständigt. När fallföretag 1 arbetade på kontoret användes traditionella verktyg som whiteboards och powerpointpresentationer vid formella möten med syfte att utveckla idéer. P2 menar att verktygen var svåra att applicera vid distansarbete då de krävde ett fysiskt närvarande vid mötet. För att bemöta utmaning använder fallföretag 1 idag digitala verktyg vilka är anpassade till distansarbete då de kan ge direkt feedback på ett sätt som inkluderar alla som befinner sig på olika platser. Före pandemin delade medarbetare idéer med varandra under möten och för att ha en möjlighet att delta i den kreativa processen var man tvungen att befinna sig på mötet, men verktygen har gjort processen frikopplad från tids- och rums aspekten. När respondenterna tillfrågades om informella möten eller dialoger om utveckling av produkten skiljer sig deras uppfattning:

“...de spontana mötena som blir när man står vid kaffemaskinen och så vidare där man bara snabbt slänger ur sig liksom “det här hade vi kunnat göra bättre, eller det här hade vi kunnat, kan vi göra så här istället bara” uteblir och det blir inte på samma sätt nu...” (Person 1, 2021)

“Men idag tror jag många gånger vi kan vara snabbare än vad vi var förut för att man inte behövde liksom vara på ett kontor eller träffas in-person för att diskutera någonting...” (Person 2, 2021)

Det har i fallföretag 1 alltid varit enkelt att uttrycka och diskutera nya idéer både formellt och informellt vilket respondenterna härleder till att de är ett ungt och innovativt företag. P1 menar att avsaknaden av informella möten leder till att idéer delas muntligt med andra vid "check in" och "check out", och då endast inom teamet. Däremot används kommunikationskanalen Slack för att dela idéer och söka feedback från andra medarbetare. Båda respondenterna är överens om att Slack är ett bra substitut men P1 menar att det inte kan ersätta de spontana mötena på plats. Fallföretag 1 använder inget konkret belöningsystem för innovation men varje vecka deltar alla medarbetare i ett digitalt möte där utmärkande prestationer uppmärksammas. Båda respondenterna berättar att vara innovativ är något som förväntas av samtliga medarbetare eftersom att det är en del av företagets identitet. Ett innovativt beteende premieras ofta med mer ansvar för den anställda. Respondenterna har olika uppfattningar om vilka faktorer som påverkar deras kreativitet. P1 menar att input från medarbetare påverkar hans kreativitet positivt medans P2 uppskattar att sitta ostört. P2 menar att byta fokus gör det svårt att tänka djupt kring svåra problem och uttrycker:

"Context switching is the mind killer" (Person 2, 2021)

Motivation hos de anställda är något de mäter i fallföretag 1 och den har i vissa fall påverkats negativt av distansarbete. P2 berättar att det är viktigt att få alla medarbetare att arbeta mot samma mål men tycker att det är svårt att avgöra när organisationen arbetar på distans.

"...det står liksom inte och faller på en individ, utan man behöver liksom att alla springer i samma riktning och det tycker jag kan vara svårt att avgöra nu." (Person 2, 2021)

P1 tror att en större frihet under distansarbetet påverkat motivationen i fallföretag 1 i både positiv och negativ bemärkelse. De anställda får i större utsträckning än tidigare fatta egna beslut och disponera sin tid själva, vilket P1 ser som något positivt. P1 menar även att detta kan ha en negativ påverkan på motivationen till att prestera om anställda känner sig mindre observerade av ledningen. Varje vecka har P2 individuella möten med de anställda, vilket de haft både före och under distansarbetet. P2 menar att det tillkommit utmaningar att förstå vad den andra känner och tänker när mötena blivit digitala och de fungerar bättre med individer P2 tidigare har träffat på kontoret och har en personlig relation till.

Varje år har fallföretag 1 anordnat något de kallar för “off sites” vilket betyder att samtliga anställda på kontoren i Malmö, London och Stockholm har rest till ett gemensamt mål där de umgåtts och genomfört olika aktiviteter. Resorna har varit väldigt uppskattade av respondenterna och båda uttrycker att de saknar möjligheten att kunna träffa kollegor från andra kontor. Att de träffats i verkligheten har resulterat i att de har byggt en personlig relation med kollegor som arbetar på andra platser, något de tycker varit svårt att göra under distansarbete. Försök till ett virtuellt substitut har anordnats, benämnt “home sites”, men det verkar inte ha haft samma effekt. Båda respondenterna uttrycker att det har varit svårt att lära känna nya medarbetare när kontakten endast varit digital och samarbetet med kollegor man känner har varit betydligt enklare än med de man inte träffat. Båda respondenterna menar att social interaktion ligger till grund för ett gott samarbete men anser att interaktionen inte behöver vara arbetsrelaterad utan att det handlar mer om att bygga personliga relationer.

Fallföretag 1 har beslutat att även efter pandemin tillåta medarbetare att arbeta på distans om de önskar att göra det. P2 lyfter vikten av att fortfarande träffas ansikte mot ansikte men att organisationen inte tvingar någon att sitta på kontoret. Ansvar för hur de anställda träffas kommer ligga på chefen för respektive team. P2 tror att de fortfarande har en bit kvar att gå innan de kan vara fullt funktionella på distans men har en positiv inställning till en framtid med distansarbete. P1 är också positiv till att i framtiden fortsätta arbeta på distans och menar att det ökar flexibiliteten men lyfter vikten av att fortfarande träffas på kontoret både inom teamen och med andra team.

4.2 Fallföretag 2

I fallföretag 2 har de anställda arbetat på distans sedan oktober 2020. Respondenterna beskriver det som ett mjukt krav då de som har behövt pendla kommunalt till kontoret har fått arbeta på distans. De som kunnat ta sig till kontoret med cykel eller till fots har varit välkomna då kontoret har stora ytor. Arbetsuppgifterna på fallföretag 2 har inte påverkats vid arbete på distans men det infördes nya rutiner med digitala morgon- och eftermiddagsmöten för de olika teamen, vilka respondenterna benämner “check in” och “check out”. P4 berättar att det varit viktigt att samla teamen varje dag för att gå igenom dagen och hjälpa andra att exempelvis besvara frågor från kunder som uppkommit under dagen. P3 styrker vikten av detta då diskussionerna var något de annars kunde föra löpande med varandra på kontoret. För den interna kommunikationen använder fallföretag 2 nästan uteslutande Slack, och P4 benämner

det som ryggraden för kommunikation internt, förutom vid “check in” och “check out” där zoom använts. P3 berättar att de inom hens team även pratar i telefon med varandra och berättar:

“Annars har det varit att vi känner varandra rätt så väl i säljteamet, så då ringer man varandra och pratar. Ofta har vi ringt varandra och pratat under lunchen...” (Person 3, 2021)

När fallföretag 2 håller digitala möten med kunder använder de Google-Meet vilket även var vanligt när de arbetade på kontoret. P4 berättar att företaget har anställda i flera länder i Europa och därför var omställningen inte så stor för flera av medarbetarna. P4 gav ett exempel på hur kontakten via Slack kan se ut:

“Hej, har du tid? Ja, så kör man ett videosamtal med dom andra och det funkar fantastiskt bra eftersom redan innan pandemin hade vi hälften av bolaget på distans.” (Person 4, 2021)

I fallföretag 2 har idéer till förbättringar av produkten oftast genererats i dialog med kunder. P4 berättar att de medarbetarna vilka oftast har kontakten med kunder får små idéer på förbättringspotential av produkten utifrån kunders frågor och önskemål. Kundbehoven kommuniceras sedan till andra medarbetare på kontoret för att slutligen diskuteras med produktteamet. P3 beskriver hur hen gick tillväga på kontoret:

“...berättat om den idéen man har sedan bokar in ett möte i ett konferensrum tillsammans med de som behöver vara med och så tar man kanske workshop och sen så genererar det någon tidsplan på hur man ska utveckla det...” (Person 3, 2021)

P4 berättar att det är ett väldigt nära samarbete mellan teamen som är i dialog med kunder för att definiera behoven, vilka de sedan lämnar över till produktteamet som får tolka behoven. Båda respondenterna upplever att överlämningen till produktteamet är oförändrad vid distansarbete, då de befinner sig nere i Europa och alltid kommunicerat digitalt. Däremot har den interna kommunikation för teamen med kundkontakt tvingats övergå till mer tidsbestämda samtal när möjligheten att spontant prata ansikte mot ansikte inte finns. P4 menar att det inte behöver vara en nackdel då det kan leda till färre avbrott under arbetsdagen. Skillnaden vid distansarbete är alltså när och i vilka situationer medarbetarna på huvudkontoret i Malmö delar idéer med varandra. P3 berättar att eftersom fallföretag 2 fortfarande är en liten och platt

organisation så upplever hen att det är enkelt att föra nya idéer vidare och få respons från andra medarbetare. Båda respondenterna är eniga om att möjligheterna inte förändrats vid distansarbete. Fallföretag 2 har inga konkreta belöningar för innovationer men P4 berättar att det känns som en belöning att kunna lösa problem åt kunderna. Fallföretag 2 har en positiv inställning till förändring och innovation och P3 menar att de behöver kompetent personal som hela tiden driver på utvecklingen genom att ifrågasätta sig själva. P4 berättar att innovation finns i företagets identitet och betonar de anställdas roll i det:

“...att det förutsätts att folk kommer med lösningar på problem hela tiden och att man är kreativ och funderar kring hur gör vi saker enklare, snabbare, mer effektiva och hur framförallt underlättar vi för våra kunder. Det är liksom en förutsättning för att vi ska finnas till.” (Person 4, 2021)

Distansarbete har gett upphov till mer ostörd tid för de anställda på fallföretag 2 vilket båda respondenterna anser ha en positiv effekt på kreativitet. P4 menar att arbete på kontoret gör att man går miste om ostörd tid till att tänka och reflektera, det tycker P4 gör hen reaktiv istället för kreativ. P3 menar dock att en kombination av ostörd tid och att ha andra medarbetare runt omkring sig gör hen mer kreativ. P3 tror att anledningen till att “webinars” har blivit populära under pandemin är för att folk söker kompensation när de inte kan träffa kollegor på kontoret. P3 uppskattar den friheten och flexibiliteten som en effekt av distansarbete, men vittnar om att motivationen hos vissa medarbetare har påverkats negativt av att inte komma till kontoret. Hen betonar ändå vikten av tid på kontoret och menar att en kombination behövs. I säljteamet har det varit svårt att upprätthålla motivationen eftersom teamet sporras av konkurrens och uppmuntran från varandra. P4 tror generellt att det finns team som uppskattat att kunna arbeta på distans då det är flexibelt och sparar tid. P4 tror därför också att en hybridmodell behövs men att det för säljteamet är bäst att vara på kontoret.

Fallföretag 2 tog in nyanställda i januari och februari och för att möta utmaningarna med att anställa under distansarbete innehöll onboardingprocessen mer kontinuerliga möten och djupare utbildning än tidigare. P4 upplevde det svårt att förstå hur de nyanställda kände inför den nya anställning när hen inte kunnat träffa dem. P4 uttrycker:

“Men det som har varit väldigt stor hjälp är just det här mötet vi har haft varje dag i slutet av dagen“ (Person 4, 2021).

Att samla hela teamet och stämma av dagen är något P4 kommer att fortsätta göra även på kontoret. Samarbetet på fallföretag 2 har fungerat bra inom teamen när de arbetat på distans vilket båda respondenterna härleder till att de haft "check in" och "check out" dagligen. Däremot upplever P3 att dennes team har varit isolerat från andra team. När arbetet utfördes på kontoret var kommunikationen enklare då de sprang in i varandra och hade en personlig kontakt. Teamöverskridande möten har varit färre vid distansarbete än före och P4 menar att när hen pratar med någon annan så gör hen det oftast med ett bestämt syfte. Den strukturerade kommunikationen i fallföretag 2 har blivit bättre medan den ostrukturerade i stort sett försvunnit. Däremot verkar inte detta haft någon påverkan på samarbetet inom fallföretaget utan kommunikationen sker istället i andra kanaler. Distansarbete har i fallföretag 2 påverkat den sociala interaktionen negativt men det har inte haft någon större effekt på företagets resultat. Däremot menar P4 att team som innan haft ett nära internt samarbete på kontoret har upplevt det svårare än andra team. P3, som själv är en del av säljteamet, berättar att teamet istället börjat umgås mer utanför arbetstid. Fallföretaget har försökt kompensera avsaknaden av social interaktion genom att anordna diverse digitala afterworks och julfester. P3 har uppskattat försöken och tyckt att det varit kul men menar att det är svårt att ersätta interaktionen ansikte mot ansikte. Den sociala interaktionen verkar utifrån respondenterna inte ha haft någon större påverkan på fallföretagets kreativitet. P3 menar dock att avsaknad av social interaktion under en längre tid kan ha en negativ påverkan på kreativitet, då hen tror att man blir mer kreativ när man är runt människor.

På kort sikt är tanken att medarbetarna på fallföretag 2 ska återvända till kontoret. De renoverar kontoret med förhoppning om att de anställda ska vilja vara där. P3 anser att det är för företagets kultur framförallt eftersom de är ett företag som växer och kommer att rekrytera under resterande delen av 2021. P4 tror dock att det är viktigt att fortsatt kunna erbjuda de anställda att arbeta på distans för att kunna locka nya medarbetare och säger:

"Man förutsätter nästan efter detta att man i alla fall någon dag eller några dagar i veckan ska kunna jobba mer på distans, speciellt om man som jag reser lite varje dag, då är det ganska skönt." (Person 4, 2021)

5. Analys

I detta avsnitt presenteras analys av studiens insamlade data i relation till litteraturen. Inledningsvis analyseras distansarbete och förutsättningar för kreativitet i fallföretagen. Vidare följer en analys av relationen mellan distansarbete och idégenerering, och slutligen hur den sociala interaktionen upplevs.

5.1 Distansarbete

Distansarbete definieras med att arbeta på en annan plats än arbetsplatsen (Mokhtarian, 1991; Olson, Ives & Baroudi, 1983). Arbetsplatsen är inte bara byggnaden eller platsen där arbete utförs utan involverar även dimensioner som sociala relationer, kreativitet och motivation (Ancillo, Val Nunez & Gavrilu, 2020). Fallföretag 1 beslutade i juni 2020 att samtliga medarbetare skulle arbeta hemifrån. Fallföretag 2 tog beslutet senare och först i oktober 2020 övergick merparten till att arbeta hemifrån. P2 (2021), anställd på fallföretag 1, har delvis arbetat på kontoret då de anställda tillåts komma in till kontoret för omväxling. P2 (2021) menar dock att eftersom andra medarbetare inte befunnit sig på kontoret arbetar hen även då på distans. Detta vittnar om att det i fallföretag 1 inte är den fysiska platsen som avgör vad som definierar distansarbete, utan avsaknaden av sociala relationer ansikte mot ansikte på kontoret.

Ett team definieras som en grupp individer som arbetar med ett gemensamt syfte (Powell, Piccoli & Ives, 2004). Ett virtuellt team definieras därav som ett team som arbetar mot samma mål men från olika platser (Schweitzer & Duxbury, 2010). Samtliga respondenter berättar att de ingår i team men arbetar från olika platser, därför kan de anses vara medlemmar av virtuella team. Det finns fyra kriterier vilka ofta används för att definiera team som virtuella, det råder dock inte konsensus om samtliga kriterier behöver uppfyllas (Schweitzer & Duxbury, 2010). Fallföretag 1 uppfyller alla kriterier medan fallföretag 2 uppfyller tre av de fyra kriterierna.

Kriterier	Fallföretag 1	Fallföretag 2
1. Möjliggörs med hjälp av kommunikationsteknologi	X	X
2. Geografiskt spridda	X	X
3. Sträcker sig över organisatoriska gränser	X	X
4. Medlemmarna arbetar vid olika tidpunkter	X	

Tabell 1: Kriterier för virtuella team

Båda fallföretagen har kontor i andra länder vilket medfört att de delvis redan innan pandemin uppfyller samma kriterier de gjort efter att det beslutades om att medarbetarna på huvudkontoren i Malmö skulle arbeta hemifrån. Fallföretag 1 skiljer sig från fallföretag 2 då de har en medarbetare som är placerad i USA vilket innebär skillnad i tidzoner. Pandemin har möjligen orsakat att vissa kriterier kan ifrågasättas. Kriteriet om geografisk spridning har tidigare avsett att individer inte haft möjlighet att träffas ansikte mot ansikte på grund av stora avstånd. Den geografiska spridningen verkar därför numera inte vara en förutsättning för virtuella team. I fallföretagen befinner sig samtliga i Malmö och har därför möjlighet att träffas ansikte mot ansikte. Kriterierna för vad ett virtuellt team är kan ha förändrats när pandemin förändrat förutsättningarna för anställda att befinna sig på arbetsplatsen.

Interaktion ansikte mot ansikte har en positiv påverkan på grupp kreativitet och osäkerheter finns kring hur mycket som kan replikeras i virtuella sammanhang (George, Lakhani, & Puranam, 2020). Det finns även en osäkerhet kring hur samarbetsmönster och kunskapsutbyte kommer att förändras vid distansarbete (George, Lakhani, & Puranam, 2020). Båda fallföretagen har sedan innan arbetat delvis virtuellt eftersom de har kontor på olika platser och har därför haft kommunikationsteknologi anpassat till kommunikation över organisatoriska gränser. Detta kan ha varit anledningen till att fallföretagen kunnat anpassa sig till en arbetsplats som är helt virtuell. Fallföretag 1 och 2 har vid distansarbete i deras team haft “check-in” och “check-out” vilket kan ses som ett substitut av möten på plats. Dessa möten beskriver samtliga som bra men vittnar om att möten mellan team inte sker i samma

utsträckning som de gjort på plats. En förklaring av betydligt färre möten mellan team kan vara att den spontana interaktionen mellan medarbetare på arbetsplatsen har försvunnit. Båda fallföretagen har gjort försök till att replikera fysiska möten genom "check-in" och "check-out" men det finns tydliga svårigheter att replikera de spontana mötena man får när man träffas fysiskt på en arbetsplats.

Pandemin har påskyndat utveckling av den digitala tekniken och i många fall förändrat organisationers digitala infrastruktur (George, Lakhani, & Puranam, 2020). I fallföretagen har man innan pandemin använt sig av kommunikationskanalen Slack och samtliga respondenter vittnar om en ökning i användandet. Nästan all intern kommunikation, även interna möten, sker nu virtuellt. P2 (2021), på fallföretag 1, menar att det kontinuerliga och breda användandet av Slack skapat ett närmare samarbete och har rivit ner den fysiska barriären mellan de andra kontoren i Stockholm och London. Fallföretagens "check-in och "check-out" har implementerats som en effekt av pandemin. Pandemin har därmed indirekt tvingat fallföretaget att förbättra organisationens digitala infrastruktur.

Det finns en hypotes att distansarbete ger upphov till mer flexibilitet och ger därmed bättre balans mellan arbete och privatliv (Popovici & Popovici, 2020). Detta anses leda till en ökad produktivitet då möjligheten att arbeta i en tystare och bekvämare miljö resulterar i bättre fokus hos de anställda. Å andra sidan kan det innebära svårigheter för organisationer att bygga en kultur som är positivt inställd till arbete hemifrån, vilket kan påverka motivationen hos de anställda (Popovici & Popovici, 2020). I båda fallföretagen har man vittnat om friheten och flexibiliteten att arbeta hemifrån. I fallföretag 2 har de som annars pendlat till jobbet kunnat spara tid, tid de nu kan lägga på privatliv. Detta tyder på att hypotesen stämmer och att distansarbete gett upphov till en bättre balans mellan arbete och privatliv. P4 (2021) och P2 (2021), som båda har en ledande befattning, berättar att de uppskattar ostörd tid. Det leder till mer tid för kreativt tänkande och kan härledas till att de inte blir avbrutna av medarbetare vilket de annars blivit när de arbetat på kontoret. P1 (2021) och P3 (2021), som arbetar i team, menar däremot att feedback från teammedlemmar på plats ökar deras kreativitet. P3 (2021) berättar att det i hans team varit svårt att upprätthålla motivationen eftersom teamet sporras av konkurrens och uppmuntran på kontoret. Distansarbete kan alltså ha en negativ påverkan på produktiviteten på grund av de anställdas avsaknad av motivation. Samtliga respondenter tror att framtidens arbetsplats är en kombination av arbete på kontoret och hemifrån vilket vittnar om att arbetsplatsen är viktig för samtliga då ingen vill ha en framtid fullt på distans.

En möjlig effekt av distansarbete är förändrad motivationen till att utföra arbetsuppgifter. Fallföretagen upplever att distansarbete haft positiv och negativ påverkan på motivationen. P1 (2021), P3 (2021) och P4 (2021) vittnar om att distansarbete kan vara positivt då det ger individen mer flexibilitet och frihet att fatta egna beslut och disponera deras egen tid. P1 (2021), som arbetar i team menar att om anställda inte känner sig sedda av ledningen kan detta leda till mindre motivation. P3 (2021) vittnar om att motivationen hos vissa medarbetare påverkas negativt av att inte komma till kontoret. I fallföretag 2 menar båda respondenterna att en hybridmodell behövs, vilket visar att en fysisk plats stärker motivationen vare sig man jobbar i team eller har en ledningsposition. I säljteamet spurras och motiveras de anställda av varandra och har upplevt störst påverkan på motivationen av att inte träffa kollegor på kontoret. I säljteamet belönas prestationer med provision vilket innebär en högre lön, alltså en yttre motivationsfaktor (Amabile, 1997). Det verkar därför som att de i säljteamet motiveras av både inre och yttre faktorer vilket bör tas i beaktning i framtiden om organisationen fortsätter att tillåta distansarbete. Med bakgrund i att olika individer och team motiveras av olika faktorer är kopplingen mellan distansarbete och motivation individuell. Därför bör organisationer ha det i åtanke vid beslut om distansarbete i framtiden. Finns det möjlighet att erbjuda kontorsplatser bör de individer som upplever en lägre motivation vid distansarbete prioriteras plats på kontoret.

5.2 Kreativitet i fallföretagen

De två senaste årtionden har teoretiker definierat kreativitet som utvecklingen av idéer om produkter, tjänster eller procedurer vilka är nya och potentiellt användbara för organisationen (Shally, Zhou & Oldham, 2004). Innovation är en funktion av två olika kreativitetsmekanismer. Den första är individuella kreativitetsmekanismer och hänförs till de anställdas kompetenser. Den andra handlar om organisatoriska kreativitetsmekanismer och härleds till ledningsutövande och organisationsmiljö (Bharadwaj & Menon, 2000). Samtliga respondenter vittnar om att anställda på fallföretaget förväntas vara innovativa och kreativa vilken kan härledas till att man vid anställning lägger stor vikt vid individens kompetenser vad gäller kreativitet. Fallföretag 1 beskriver organisationen som ung och innovativ samt att det är enkelt att uttrycka idéer vilket vittnar om ett öppet sätt att se på förändring och innovation. I fallföretag 2 berättar P3 (2021) att organisationen är liten och platt och likt fallföretag 1, är det enkelt att uttrycka nya idéer och få gensvar. P4 (2021) beskriver även att ett av fallföretag 2 kärnvärden

bygger på att våga ta risker. Fallföretag 2 kan därför antas vara öppen för förändring och ha en organisationsmiljö där det anställda enkelt delar idéer och som uppmuntrar anställda till att våga ta risker. Utifrån respondenternas svar verkar båda fallföretagen jobba för en kreativ miljö och det kan även här härledas till att båda fallföretagen är startups.

Kreativitet kan påverkas av hur arbetsmiljön och förutsättningarna för innovation ser ut i en organisation (Amabile 1996). Tre faktorer beskrivs och de är organisatorisk kultur genom uppmuntran och belöning för kreativa idéer (Amabile, 1998; Blum, 2000), att erbjuda tillräckliga resurser som tid och träning och slutligen ledningsutövande uppmuntran genom belöningar och motivation till kreativt tänkande (Amabile, 1996). Ingen uttalad belöning eller konkreta belöningsystem för kreativt tänkande finns i fallföretagen. Samtliga vittnar om att ha ett lösningsorienterat tankesätt och att vara kreativ är något som förväntas av de anställda. I fallföretag 1 finns en viss belöning som tar sig i uttryck i mer ansvar, medan P4 (2021) i fallföretag 2 ser det som en belöning att lyckas lösa problem åt kunder. I båda fallföretagen menar man att innovation finns i företagets identitet vilket respondenterna härleder till att båda fallföretagen är innovativa startups där man förväntas lösa problem som kräver kreativa lösningar. Det finns inget i fallföretagen som indikerar att man har specifika resurser eller träning för att sporra innovation. Detta kan härledas till att organisationen anställer individer vilka antas vara innovativa och att resurser eller träning inte behövs. I fallföretag 1 har man varje vecka ett digitalt möte med samtliga medarbetare där utmärkande presentationer uppmärksammas. Detta visar att uppskattning från ledning och andra är viktigt för individen och kan antas stärka individernas vilja att fortsätta att prestera. I fallföretag 1 berättar P2 (2021) att "build on bravery" är ett av kärnvärden vilket kan antas motivera medarbetare att våga vara innovativa och implementera nya idéer till organisationen, genom att ta en risk premieras personen också med större ansvar i framtiden.

5.3 Relationen mellan distansarbete och idégenerering

Innovation definieras som en idé, utförande eller objekt som upplevs ny och är accepterad av en individ eller annan grupp i samhället samt att det finns två olika sorters innovation, radikal och inkrementell (Roger 2003; Smith 2015). Radikal innovation hänför sig till idéer som är banbrytande medan inkrementell är förbättringar eller förändringar av en redan existerande produkt, service eller process (Smith, 2015).

Fallföretag 1 har en produkt vilken när den lanserades 2015 var banbrytande och därmed vid lanseringen kunde anses vara en radikal produktinnovation (Smith, 2015). När organisationen arbetat på distans har olika förbättringar av produkten utvecklats. Eftersom förändringarna inte varit stora utan varit förbättringar av den existerande produkten har innovationer under distansarbetet varit inkrementella (Smith, 2015). Fallföretag 2 lanserade sin produkt 2014 och innebar att ny teknologi applicerades på existerande problem och kan därmed också anses ha varit en radikal produktinnovation (Smith, 2015). Sedan lansering har produkten fortsatt utvecklats för att tillgodose kundbehov vilka senare identifierats. Den ursprungliga produkten har under distansarbetet inte förändrats utan har utvecklats genom inkrementell innovation (Smith, 2015). Sedan fallföretagen beslutade att de anställda skulle arbeta hemifrån är det endast inkrementella innovationer som uppkommit. En möjlig förklaring till detta är att idégenerering av radikal innovation kräver en högre grad av gruppkreativitet (Brem & Voigt, 2009), vilket kan vara svårt att efterlikna när interaktion ansikte mot ansikte uteblir (George, Lakhani, & Puranam, 2020). Eftersom båda företagen grundats ur radikala innovationer och, enligt respondenterna (2021), växer i snabb takt kan en möjlig anledning vara att det inom organisationerna inte finns behov för radikala innovationer. Då båda fallföretagen fortsatt förbättra sina existerande produkter under distansarbete kan det i dessa fall antas att distansarbete inte påverkar förekomsten av inkrementella innovationer. Däremot finns det inget som tyder på att några radikala innovationer förekommit vid arbete på distans.

Vanligtvis görs det två distinktioner av impulser vilka ligger till grund för idéer till innovation (Brem & Voigt, 2009). Den första distinktionen är market pull vilken uppstår när kunder efterfrågar en förbättring av produkter för att tillfredsställa deras behov. Den andra är technological push där forskning och ny kunskap är det som stimulerar idéer till innovation (Brem & Voigt, 2009). I fallföretag 1 används feedback från kunder som underlag för att förbättra produkten. P1 (2021) berättar att företaget använder ett frågeformulär där kunder kan uttrycka önskemål om nya funktioner. Eftersom det är kunder som uttrycker ett behov av förbättrade funktioner kan det anses vara en otillräcklig tillfredsställning av kundens behov som ligger till grund för utveckling av produkten. Det vittnar om att idéer för inkrementell innovation i fallföretag 1 initieras genom market pull (Brem & Voigt, 2009). I fallföretag 2 genereras idéer till inkrementell innovation i en nära dialog med kunder som kommunicerar önskemål och frågor till säljarna. P4 (2021) berättar att säljteamet i dialog med customer success-teamet sedan definierar behov utifrån kundernas feedback. Eftersom behovet definieras utifrån kundernas, och marknadens, efterfrågan är det även market pull som

genererar nya idéer i fallföretag 2 (Brem & Voigt, 2009). Fallföretagen har inte ett behov av att träffa sina kunder för att generera underlag till att identifiera otillräcklig tillfredsställelse av kundbehov och för att formulera problemet vilket ligger till grund för lösningen. Idégenereringen kan därför också anses vara problemrelaterat (Smith, 2015). Det visar på att möjligheter till idégenerering genom market pull inte påverkats av distansarbete eftersom impulsen är extern och inte förutsätter att de anställda befinner sig på kontoret. Problemen som ligger till grund för de inkrementella innovationerna går att definiera även vid distansarbete. Att definiera problemområdet är det första steget för att bedriva effektiv idégenerering (Watts et al, 2020). En viss skillnad som går att finna är att fallföretag 2 verkar ha en mer informell process för att generera idéer eftersom fallföretag 1 använder ett frågeformulär där önskemålen kan antas vara enklare att kvantifiera.

Efter att problem med produkter formulerats i fallföretag 1 hålls möten där tänkbara lösningar utvecklas. I fallföretag 2 upprättas liknande möten och workshops ihop med produktteamet för att tolka behovet innan idéen överlämnas helt till produktteamet för att utveckla idé till innovation. Dessa typer av processer kan anses vara formella processer vilket är en avsiktlig process utvecklad för att initiera något nytt. Detta kan ske under en strukturerad process vilket i detta fall tar sig uttryck i möten och workshops (Smith, 2015). I detta steg försöker de båda fallföretag identifiera och välja möjliga lösningar på problemet som tidigare definierats, de genomför en informationssökning (Watts et al, 2020). Då informationssökningen i de båda fallföretag involverar och använder kunskap från flera individer är den extern.

I fallföretag 1 använder de idag digitala verktyg för att tillgodogöra samma process när de anställda inte kan befinna sig på kontoret. De digitala verktygen tillåter fler individer att delta i informationssökningen då processen inte längre genomförs i ett fysiskt rum. Att dela information, oavsett om det sker virtuellt eller ansikte mot ansikte, är en förutsättning för att fatta effektiva beslut och utveckla kreativa lösningar i organisationer (Paulus & Yang, 2000). P2 (2021) menar att de idag kan vara snabbare än tidigare när beslut om produktutveckling tas. Under distansarbetet har de informationssökande mötena i fallföretag 2 tvingats övergå från fysiska workshops till digitala workshops. Nemiro (2002) menar att virtuella team bör träffas ansikte mot ansikte vid idégenerering, eller använda teknologisk kommunikation som efterliknar det. P3 (2021) vittnar om att avdelningsöverskridande möten har minskat i antal men att det inte påverkat resultaten. Eftersom att dela och applicera nya kunskap är viktigt för att finna kreativa lösningar (Paulus & Yang, 2000), kan det antas att informationssökningen

bör påverkas när information inte delas mellan teamen i samma utsträckning. Respondenterna (2021) vittnar dock om att det inte påverkat idégenereringen i fallföretag 2. Överlämnandet till produktteamet är även det oförändrat då teamet befinner sig nere i Europa och genomfördes redan innan pandemin digitalt. Att det går att se skillnader vid informationssökning under distansarbete i fallföretag 1 men inte i fallföretag 2 kan bero på att nya verktyg implementerats i fallföretag 1. Verktygen har möjliggjort en effektivare informationssökning än när de anställda arbetade på kontoret men verkar vara ett resultat av att nya verktyg används när interaktion ansikte mot ansikte uteblivit. I fallföretag 2 borde därför den informationssökning vilken genomfördes vid arbete på kontoret varit enklare att replikera vid distansarbete.

5.4 Social interaktion vid distansarbete

Det finns tre viktiga dimensioner som är kopplade till social interaktion mellan medarbetare vilka är avgörande för kvaliteten av kunskap som skapas i en organisation (Chua, 2002). Den första är den strukturella dimensionen som påverkar förutsättningarna för kunskaps- och informationstillgänglighet. Den andra är den relationella dimensionen som består av tre aspekter vilka är omtanke, samarbetsnormer och grupptillhörighet. Den sistnämnda är den kognitiva dimensionen vilket beskrivs som det som möjliggör delade uppfattningar, tolkningar och meningsskapande (Chua, 2002).

Den strukturella dimensionen innan fallföretagen övergick till distansarbete tog sig uttryck i fysiska möten och i det digitala kommunikationsverktyget Slack. Vid distansarbete har man i fallföretag 1 och 2 ökat användningen av Slack samt använt digitala kommunikationsverktyg som Zoom och Google-meet. Tillgängligheten påverkar i slutändan den kunskap som skapas (Chua, 2002), då verktygen inkluderar fler medarbetare har tillgängligheten i vissa avseenden förbättrats. I båda fallföretagen har man sett en positiv utveckling av utbyte av idéer mellan kontor för att alla har samma premisser att ta del av all information vilket kan ses som något positivt. Teamen sinsemellan kan också antas, genom check-in och check-out, skapat ett närmare samarbete vilket ökat tillgängligheten till att kunna dela idéer och kunskap. Däremot har respondenterna i fallföretagen känt en avsaknad av den spontana och mer ostrukturerade kommunikationen, framförallt mellan team vilket kan härledas till avsaknaden av spontana fysiska möten. Detta kan i sin tur leda till att mindre kunskap och information delas mellan team. Ledningen bör uppmuntra till social interaktion mellan anställda på distans (Mulki et al, 2009), vilket fallföretagen i viss utsträckning gjort men menar att möten ofta sker med ett

specifikt syfte och inte spontant. Det finns osäkerheter huruvida kommunikationsteknologier kan ge ett optimalt substitut för fysisk kontakt ansikte mot ansikte (Tapsell, 1999). Sett till fallföretagen verkar kommunikationsteknologier erbjuda ett visst substitut men att det inte fullt ut kan ersätta den spontana interaktionen de annars upplever när de arbetar på plats.

I fallföretaget 1 har det årligen anordnats "off sites" vilket inneburit en weekend fylld av relationsbyggande övningar i syfte att utveckla relationsdimensionen. Fallföretag 1 har försökt genomföra ett digitalt substitut men både P1 och P2 (2021) vittnar om att det inte har haft samma effekt. Fallföretag 2 har haft digitala substitut för afterworks och julfester och P3 (2021) berättar att de i henn team börjat umgås utanför arbetstid för att kompensera för den personliga kontakten som gått förlorad när de arbetat hemifrån. Den relationella dimensionen har i båda fallföretagen varit svår att upprätthålla när de anställda inte har haft möjlighet att träffas. Försöken att kompensera med digitala substitut har varit uppskattade av de anställda men inte haft samma effekt på grund av avsaknaden av kommunikation ansikte mot ansikte. Anställda som upplever isolering vid distansarbete har saknat den sociala miljön på en traditionell arbetsplats och möjligheten att bygga personliga relationer (Mulki et al., 2009). Det vittnar om vikten att träffas ansikte mot ansikte för att upprätthålla personliga relationer och en känsla av tillhörighet mellan anställda. Det går inte att avgöra om detta ännu haft en effekt på kvaliteten av kunskapen som skapas i fallföretagen. P3 (2021) har i större utsträckning börjat umgås med kollegor efter arbetstid vilket vittnar om att de anställda försöker upprätthålla den relationella dimensionen utanför arbetet. Genom avsaknaden av fysisk närvaro på arbetsplatsen har även den spontana interaktionen mellan medarbetare försvunnit som tidigare agerat som en naturlig relationsbyggare i företaget. Ledningen kan bemöta detta genom att genomföra återkommande informella möten med och mellan de anställda (Mulki et al., 2009). P2 och P4 som båda har en ledande befattning har under distansarbete haft individuella möten med de anställda men vittnar om svårigheter att förstå deras tankar och känslor på samma sätt som under arbete på plats.

Det uttrycks i båda fallföretagen en oro för att upprätthålla organisationskulturen när de anställda inte träffas ansikte mot ansikte. Kulturen i en organisation går att koppla till den kognitiva dimensionen som beskriver det som möjliggör delade uppfattningar, tolkningar och meningsskapande i organisationen (Chua, 2020). I fallföretag 1 vittnar både P1 och P2 (2021) om att det finns en förståelse att de anställda av organisationen förväntas vara innovativa. P3 och P4 (2021) ger samma bild av fallföretag 2 och menar att innovation finns i företagets identitet. Det kan därför antas att det råder en delad uppfattning om att innovation är en del av

kulturen i fallföretagen och bidrar till ett meningsskapande. Vid nyanställning finns farhågor för hur organisationer ska få nya anställda att känna delaktighet i företaget under distansarbete (George, Lakhani, & Puranam, 2020). Farhågor för känsla av delaktighet hos nyanställda går att finna hos samtliga respondenter (2021). Samtliga uttrycker även att det är enklare att samarbeta med medarbetare man träffat ansikte mot ansikte. Eftersom båda fallföretagen är startups kan det antas att de kommer anställa nya medarbetare i takt med att de växer. Sett till den innovativa organisationskulturen kan det därför vara av stor vikt att kunna onboarda nyanställda på ett bra sätt för att de ska kunna ta del av denna. Fallföretag 2 har utvecklat deras onboardingprocess, för att anpassa den till arbete på distans, med kontinuerliga möten och djupare utbildning. Därför kan man förutsätta att det funnits svårigheter att anställa under distansarbete och denna aspekt kommer vara viktig för dem i framtidens arbete kring onboarding.

6. Slutsats och diskussion

I följande kapitel presenteras studiens slutsatser med utgångspunkt i den genomförda analysen. Vidare diskuteras studiens bidrag till forskningen följt av studiens kvalité och möjliga begränsningar. Slutligen diskuteras förslag till framtida forskning.

6.1 Slutsats

Syftet med uppsatsen var att undersöka relationen mellan distansarbete och idégenerering i startups. Genom att studera två svenska startups som arbetat på distans som ett resultat av Covid-19 syftade uppsatsen till att undersöka vilka möjliga effekter distansarbete haft på idégenerering i innovativa organisationer.

Detta gjordes utifrån frågeställningen:

Hur ser relationen ut mellan distansarbete och idégenerering i svenska startups efter utbrottet av Covid-19?

Resultaten av vår studie visar att idéer till inkrementella innovationer genereras vid distansarbete. De inkrementella innovationerna har varit förbättringar av redan existerande produkter och problemområdena har definierats utifrån kundens behov. Idégenereringen uppstår därför genom market pull. Möjligheterna till detta har inte påverkats av distansarbete eftersom impulsen är extern och inte förutsätter att de anställda befinner sig på kontoret. Det finns inga tecken på att idéer till radikala innovationer genererats vilket kan bero på att det kräver en högre grad av grupp kreativitet vilket är svårt att efterlikna vid virtuell interaktion, men avsaknaden av radikala innovationer kan även bero på andra faktorer. Implementering av digitala kommunikationsverktyg har möjliggjort idégenerering vid distansarbete och resultatet visar även på att kreativitetsprocessen kunnat effektiviseras vid distansarbete. De digitala kommunikationsverktygen tillåter fler individer att delta i kreativitetsprocessen vilket resulterat i att mer kunskap kan tillgodogöras och beslut har kunnat fattas snabbare. En upptäckt som gjordes var att det finns en svårighet att sprida en innovativ organisationskultur till individer vilka anställs på distans och att det är en framtida utmaning för organisationer.

6.2 Forskningsbidrag

Tidigare forskning har fokuserat på hela kreativitetsprocessen från idé till färdig innovation. Denna studie har fokuserat på relationen mellan två variabler som har satts i relation till pandemin. Forskningen har därför bidragit genom att studera ett område som inte tidigare forskats på. Vidare har tidigare studier fokuserat i större utsträckning på stora organisationer och kreativitet inom dessa och inte på mindre organisationer eller startups. Genom att studera en annan typ av organisation och organisatorisk struktur samt belysa relationen mellan distansarbete och idégenerering i startups har även här fallstudien bidragit till kompletterande forskning. Studien bidrar till forskningen genom att undersöka ett existerande forskningsområde i relation till ett nytt fenomen. Före utbrottet av pandemin och diverse restriktioner och rekommendationer var distansarbete och virtuella team sett som antingen en förmån eller ett sätt att ordna arbetet för att fungera trots geografisk spridning av anställda. I kontexten studien genomförts har distansarbete varit ett måste framtvingat av pandemin och i fallföretagen har individerna tidigare arbetat på samma kontor. Vidare har tidigare forskning belyst kreativitetsprocessen i virtuella team som en helhet och genom att studera processens första steg, idégenerering, har studien kompletterat existerande forskning med en djupare förståelse för ett av stegen i processen.

6.3 Diskussion

Studiens resultat kan antas vara begränsade då endast två företag med likartade förutsättningar har undersökts. Resultaten visar att under distansarbete har fallföretagen endast genererat idéer till inkrementella innovationer. Vi tror att detta kan bero på att radikala innovationer kräver mer kreativa processer vilka varit svåra att genomföra när man inte kan träffas ansikte mot ansikte. Detta mot bakgrunden att social interaktion påverkar kreativiteten. En annan möjlig faktor kan vara att fallföretagen befinner sig i en fas där fokus ligger på att förbättra den existerande produkten och därför inte tillsätter resurser till radikal innovation. Fallföretagen har vid distansarbete genererat idéer genom market pull eftersom förutsättningarna att tillgodogöra behovsunderlag från kunder inte förändrats som en effekt av distansarbete. Återigen kan fallföretagens utvecklingsfas ha en påverkan på vad resultatet visar. Eftersom fallföretagen sedan tidigare utvecklat radikala innovationer vilka de fört till marknaden kan det antas att de nu vill förbättra produkten efter marknadens behov. Den processen är möjlig att genomföra under distansarbete vilket kan vara anledningen till att företagen inte upplevt någon

skillnad i sina resultat. Implementering av digitala verktyg har möjliggjort idégenerering vid distansarbete och i vissa avseende även effektiviserat kreativitets- och beslutsprocesser. Det kan fastställas att de digitala verktygen som använts är det som möjliggjort idégenerering vid distansarbete. Det går däremot inte att säkerställa att implementering av digitala verktyg kommer ha samma effekt i andra företag. Fallföretagens innovativa organisationskultur samt de anställdas positiva attityd till förändring kan vara anledningen till att förändringar snabbt kunnat implementeras i organisationerna. Under studien upptäcktes däremot en svårighet att sprida en innovativ organisationskultur till individer vilka anställs på distans. En möjlig anledning till detta är avsaknaden av en fysisk plats att träffas på. Vid distansarbete försvinner möjligheten att replikera andras beteende och spontana möten uteblir. Vi tror det är viktigt att företag fortsätter utveckla onboardingprocessen för att effektivt anställa vid distansarbete och överföra delade uppfattningar, tolkningar och skapa mening.

Utifrån det syfte som studien hade så var valet av kvalitativ metod effektivt eftersom idégenerering är komplext och genom denna metod kunde studiens förståelse förklaras djupare. Vald metod ger resultat specifikt för de studerade fallen, vilket kan ses som negativt. Vi anser dock att denna forskning varit relevant i och med att flertal företag tvingats att arbeta på distans som ett resultat av pandemin och idégenerering är en förutsättning för fortsatt innovation i företag. För att utveckla vår metod hade vi kunnat intervjua fler startups i Malmö för att få en bredare och djupare förståelse för hur relationen mellan distansarbete och idégenerering ser ut i innovativa organisationer. Om studien istället fokuserat på äldre företag med en traditionell organisationsstruktur, där alla arbetat på samma ställe, hade resultaten kunnat se annorlunda ut. Det visade sig att båda företagen hade kontor på andra platser än Malmö och det fanns därför redan processer och verktyg för att fungera på distans. Det hade troligtvis visat på en annan relation mellan distansarbete och idégenerering om samtliga medarbetare före pandemin arbetat på samma kontor och därmed inte haft erfarenhet av distansarbete. Resultaten visade att fallföretagens kreativa processer och idégenerering syftade till att utveckla inkrementella innovationer. Det hade därför varit intressant att undersöka hur relationen mellan distansarbete och idégenerering hade sett ut om företagen genererat idéer till radikal innovation vilket innefattar en mer kreativ process.

Då pandemin tvingade många företag till distansarbete är det även intressant att diskutera hur framtidens arbetsplats kommer att se ut. I de båda fallföretagen är arbete på distans något man kommer fortsätta med och samtliga menar att en hybridmodell passar framtidens arbetsplats.

Distansarbete ger individen mer frihet och flexibilitet men resultaten visar vikten av social interaktion. Detta visar på hur viktigt interaktion ansikte mot ansikte är och att frihet och flexibilitet inte överväger den sociala aspekten. Pandemin har tvingat företag att anpassa sig till arbete på distans och det kan antas ha utmanat många traditionella synsätt på hur en arbetsplats ska vara. Det har visat sig att distansarbete fungerar bra i fallföretagen men det har inte funnits tillräckliga substitut för att ersätta den fysiska interaktionen mellan kollegor. Det har däremot visat sig att utvecklingen av företagens digitala infrastruktur under distansarbete har en betydande roll. I fallföretag 1 berättar man hur den digitala infrastrukturen idag är mer inkluderande och att de enkelt kan dela idéer och ge feedback inom organisationen. En förutsättning för fortsatt arbete på distans är därför en digital infrastruktur som ger tillräckligt substitut till annars traditionella verktyg som exempelvis whiteboards och tankekartor. Kan företagen göra detta tror vi, likt respondenterna på fallföretagen, att framtiden kommer att innefatta distansarbete men att kontinuerligt arbete på kontoret behövs för att träffa kollegor och interagera ansikte mot ansikte.

6.3 Begränsningar för studien

Studiens omfattning har begränsat forskningen till att endast fokusera på två fallföretag. Vid fler fallföretag hade relationen kunnat forskats på djupare och sett fler samband och olikheter. Även tillgängligheten av företag under Covid-19 har gjort det svårt att hitta företag som har haft tid att ställa upp för intervju. Pandemin har även gjort fysiska intervjuer omöjliga och dessa har behövt göras över digitala kanaler. Detta gör att man under intervjuer gått miste om eventuella känslor och uttryck från intervjupersonen vilket hade kunnat påverka utfallet.

6.4 Framtida forskning

Eftersom denna studie endast är gjort på två företag bör forskning inom samma ämne men i större omfattning studeras. Då det framgick att de studerade fallföretagen hade platt organisationsstrukturer utan direkta formella processer behövs det forskning på företag med en annan organisatorisk struktur, eventuellt större företag med formella processer för att se om relationen i dessa företag skiljer sig. Med tanke på att distansarbete blivit vanligt för många företag under pandemin är det viktigt att fortsätta forska på effekterna av detta. Då båda fallföretagen kommer övergå till en hybridmodell efter pandemin är det viktigt att forska kring hur denna typ av modell ger för effekter och hur den påverkar idégenerering och kreativitet i

organisationer. Det är även viktigt att forska på utvecklingen av digitala verktyg vilket visat sig vara avgörande för att fungera på distans. Det är vidare intressant att se hur företag, med olik digital infrastruktur, påverkar kommunikationen och om det i sin tur har en påverkar på idéer och kreativitet.

Litteraturhänvisning

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, Vol 35, No 5. s 1154-1184.

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: ON DOING WHAT YOU LOVE AND LOVING WHAT YOU DO. *California Management Review*, Vol 40, No 1. s 39–58.

Amabile, T. M., (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Vol 76, No 5. s 77-89.

Ancillo, A.L., Val Núñez, M.T., & Gavrilá, S.G. (2020). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach, *Ekonomiska Istraživanja*, s 1–20.

Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000), Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *Journal of Product Innovation Management*, Vol 17 s 424-434.

Bell, B.S., & Kozlowski, S.W.J. (2002) A typology of virtual teams: implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, s 14–49

Blum, T. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, Vol 43, No 2, s 215-223.

Brem, A., Voigt, & K.-I. (2009). Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management—Insights from the German software industry. *Technovation*, Vol 29, No 5, s 351–367.

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

Chua, A., (2002). The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 3, No 4, s 375-392.

Del Bosco, B., Mazzuchelli, A., Chierici, R., & Di Gregorio, A. (2021). Innovative Startup Creation: The Effect of Local Factors and Demographic Characteristics of Entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol 17, No 1. s 145–164.

El-Murad, J., & West, D. C. (2004). The Definition and Measurement of Creativity: What Do We Know?. *Journal of Advertising Research*. Vol 44, No 2. s 188–201.

George, G., Lakhani, K.R., & Puranam, P. (2020). What has changed? The Impact of Covid Pandemic on the Technology and Innovation Management Research Agenda. *Journal of Management Studies*. Vol 57, No 8. s 1754-1758.

Gilson, LL., Maynard, MT., Jones Young, NC, Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*. Vol 41, No 5. s 1313–1337.

Heap, J. (1989). *The Management of Innovation and Design*. Cassell, London.

Kossek, E.E., & Lautsch, B.A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, Vol 12, No 1, s 5– 36.

Lee-Kelley, L., Crossman, A., & Cannings, A. (2004). A social interaction approach to managing the “invisibles” of virtual teams. *Emerald Insight*: Vol 104, No 8.

Little, W. (2016). *Introduction to Sociology – 2nd Canadian Edition*. BCcampus.

Majaro, S. (1988), *The Creative Gap: Managing Ideas for Profit*, Longman, London.

Mokhtarian, P. L. (1991). Defining Telecommuting. *UC Davis: Institute of Transportation Studies*.

Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009), Set Up Remote Workers to Thrive. *MIT Sloan Management Review*. Vol 51, No 1.

Nemiro, J. E. (2002). The Creative Process in Virtual Teams, *Creativity Research Journal*, Vol 14, No 1, s 69–83.

Olson, M. H., Ives, B., & Baroudi, J. J. (1983). The measurement of user information satisfaction. *Communication of the ACM*, Vol 26, No 10.

Paulus, P. B., & Yang, H.-C. (2000). Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 82, No 1, s 76–87.

Popovici, Veronica., & Popovici, Alina-Lavinia. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *Ovidius University of Constanta: Romania*.

Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004) Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database*, Vol 35, s 6–36.

Putnam, L. (2001), Distance teamwork: the realities of collaborating with virtual colleagues, *Online*, Vol 54, No 8.

Roger, E. M (2003). Diffusion of innovation. New York; A Division of Macmillan Publishing Co Inc, *Free press*; fifth edition.

Rosintansafinas, M., & Loo-See, B. (2019). A Construct on Fostering Innovative Work Behavior through Organizational Creative Climate and Knowledge Sharing, *Journal of International Business and Management*, Vol 2, No 1 s 1-10.

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development – An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Cambridge, MA: Harvard University Press*

Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, Vol 20, No 3, s 267–295.

Shahin, A., & Bakhshi, E. (2013), Prioritization of innovation factors by the integration of concurrent function deployment and P diagram with a case study in Sepahan Industry Group, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 24 No. 6, s 952-971.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004), The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?, *Journal of Management*, Vol 30, No 6, s 933–958.

Sjölander, S. (1983), Innovation och företagsförnyelse, Upplaga 1:1, *Liber Förlag*: Malmö

Skärvad, P. H., & Lundahl, U. (2016). Utredningsmetodik. 4 uppl. *Studentlitteratur AB*: Lund

Smith, D. (2015). Exploring innovation (3rd edition). *London: McGraw-Hill Higher Education*.

Statistiska Centralbyrån, En av tre jobbar hemifrån. <https://www.scb.se/om-scb/nyheter-och-pressmeddelanden/en-tre-av-jobbar-hemifran/> (Hämtad 2021-04-14)

Tapsell, S. (1999), How do I know they're working?, *Management*, July.

Tavassoli, S., & Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research Policy*, Vol 44, s 1887–1901.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K., (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective, *Applied Psychology: An International Review*, Vol 70, No 1, s 16–59.

Watts, L.L., McIntosh, T.J., Gibson, C., Mulhearn, T.J., Medeiros, K.E., Mecca, J.T., & Cohen-Charash, Y. (2020), Mild Affective Shifts and Creativity: Effects on Idea Generation, Evaluation, and Implementation Planning. *J Creat Behavior*, Vol 54 s 985–1001.

Bilagor

Intervjuguide

Forskningsfråga: “Hur ser relationen ut mellan distansarbete och idégenerering i svenska startups efter utbrottet av Covid-19?”

Formaliteter	<ul style="list-style-type: none">- Presentera studie och vilka som intervjuar- Är det okej att intervjun spelas in?<ul style="list-style-type: none">- GDPR: Förklara att namn och företag inte kommer skrivas i studien.
Situationella frågor Distansarbete: Att minst tre av veckans fem arbetsdagar arbetat på en annan plats än kontoret, förutsatt att individen arbetar på heltid. Alltså har minst 60% av arbetet skett på distans - en övergripande del av arbetstiden.	<ul style="list-style-type: none">- Vilken är din titel på din arbetsplats?- Har du personalansvar?- Har du eller arbetar du på distans?<ul style="list-style-type: none">- Är det frivilligt eller ett krav?- Har du en plats dedikerad till distansarbete? (ex. Ett hemmakontor)- Hur såg dina arbetsuppgifter ut innan Mars 2020?- Hur ser dina arbetsuppgifter ut nu under Covid-19 och distansarbete?- Kan du beskriva en typisk dag där du arbetar på distans?- Hur kommunicerar du med dina kollegor?
Ämnes- och forskningsrelaterade frågor	

Idégenerering & kreativitet

Idé: En idé definieras som ny om den vid tillfället den uppkommer är unik i jämförelse med andra tillgängliga idéer.

Kreativitet: En förutsättning för att generera en ny idé - applicering av kreativitet på ett problem möjliggör generering av en lösning.

Idégenerering: Uppkomsten av idéer om produkter, tjänster eller procedurer vilka är nya och potentiellt användbara/värdeskapande för organisationen.

- Beskriver definitioner
- Beskriv hur en idé till en tjänst, produkt eller procedur har uppkommit i er organisation innan arbete på distans och hur ni gick tillväga?
- Hur har ni gått tillväga vid generering av idéer under covid-19?
- Hur skulle du beskriva dina möjligheter att uttrycka idéer innan covid-19?
- I vilka situationer delade medarbetare idéer (idégenerering) innan covid-19?
→ Vad genererade dessa tillfällen?
- Hur skulle du beskriva dina möjligheter att uttrycka idéer under covid-19/distansarbete?
→ finns det avsatt tid?
- Hur uppmuntrar organisationen till innovativa idéer? Belönas dessa?
→ Både innan och efteråt
- Beskriv möjliga faktorer som påverkar din kreativitet?
- Hur upplever du din kreativitet vid distansarbete?

<p>Social- och gruppinteraktion</p> <p>Social interaktion: interaktion som sker ansikte mot ansikte mellan individer på en arbetsplats. Interaktionen behöver inte tvunget vara arbetsrelaterad.</p> <p>Motivation: Finns två typer av motivation.</p> <p>Inre motivationen förklaras som en drivkraft frammanat av inre känslor, exempelvis passion för sitt arbete.</p> <p>Den yttre motivationen motiverar en person med hjälp av yttre påverkan som att tjäna pengar.</p>	<p>Beskriv Social interaktion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finns det skillnader i hur du leder dina medarbetare vid distansarbete jämfört med före Covid-19? - Hur upplever du att olika delar av organisationen samarbetar under distansarbete? - Hur har dina möjligheter att samarbeta med medarbetare förändrats under distansarbete? - Hur har den sociala interaktionen påverkats av distansarbete? → Anordnas fortfarande tillställningar som luncher eller kafferaster? - Upplever du att avsaknaden av social interaktion har påverkat kreativiteten i organisationen? - På vilket sätt upplever du motivation inom arbetsgruppen efter Covid-19?
<p>Avslutande frågor</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hur tror du framtidens arbetsplats kommer se ut? Är distansarbete en del av detta? - Finns det något du vill tillägga eller har du några frågor till oss?

Samtycke till personuppgiftsbehandling

Jag samtycker till att mina personuppgifter i form av namn, ljud- och bildupptagning får behandlas av Lunds universitet för följande ändamål:

Syftet med denna kvalitativa fallstudie är att undersöka relationen mellan distansarbete och idégenerering. Genom studien kommer teorier om innovation, idégenerering och social interaktion vid distansarbete undersökas och appliceras på fallföretagen för att analysera hur förutsättningarna för idégenerering har sett ut efter utbrottet av pandemin. Till följd av uppsatsen är intentionen att bättre förstå hur arbete på distans påverkar idégenerering i innovativa organisationer.

Information:

Personuppgifterna kommer att hanteras på följande sätt:

Särskild försiktighet beaktas vid hantering av intervjupersonernas namn och dessa kommer enbart att förvaras bakom lösenkod. Den färdiga forskningsuppsatsen kommer att delas med intervjupersonerna och handledaren för uppsatsen. I framtiden kan dock materialet bli intressant för ny forskning och således bearbetas vidare. I uppsatsen kommer varken företagets eller intervjupersonens namn att framkomma.

Uppgifterna kommer att användas för ovanstående ändamål och i enlighet med detta samtycke. Den rättsliga grunden för behandlingen av dina personuppgifter är att du har gett ditt frivilliga samtycke. Vi delar inte dina personuppgifter med tredje part.

Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, med organisationsnummer 202100-3211 är personuppgiftsansvarig. Du hittar Lunds universitets integritetspolicy på www.lu.se.

Samtycket är giltigt tills vidare. Du har rätt att när som helst ta tillbaka ditt samtycke. Detta gör du genom att kontakta Ludvig Roth eller registrator@lu.se. Vi kommer i så fall upphöra att behandla personuppgifter som vi har samlat in med stöd av detta samtycke. Uppgifter som ingår i resultat som redan har åstadkommit kommer dock inte att påverkas av att ditt samtycke återkallas. Vissa uppgifter kan även komma att arkiveras i enlighet med svensk lag.

Du har rätt att få information om de personuppgifter vi behandlar om dig. Du har också rätt att få felaktiga personuppgifter om dig själv rättade. Om du har klagomål på vår behandling av dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsbud via dataskyddsbud@lu.se. Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten (Datainspektionen) om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Jag samtycker till att Lunds universitet behandlar personuppgifter om mig i enlighet med ovanstående.

Ort	Underskrift
Datum	Namnförtydligande