

# Tillit och innovation

Leif Denti

Leif Denti, filosofie doktor i psykologi, universitetslektor, Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet. E-post: leif.denti@gu.se

Denna artikel kartlägger hur tillitsbaserad styrning/ledning kan bidra till att öka innovationsförmåga, främst i offentlig verksamhet. Organisationer som vill använda tillit som medel för att stimulera kreativitet och innovation behöver tänka på tillit på två olika nivåer. På organisationsnivån är det viktigt att tillit manifesteras i öppenhet för nya idéer, transparent dialog, tolerans för osäkerhet och experimenterande, samt att skapa handlingsutrymme. På individ- och gruppnivån spelar ledarskapet en roll. Arbetsrelationer mellan chef och medarbetare som består av ömsesidigt förtroende, respekt och engagemang verkar lägga grunden för den tillit som behövs för att medarbetarna ska vilja spendera den tid och energi som behövs för att testa och förverkliga osäkra idéer.

This article reviews trust-based governance/management and its relationship to innovation capacity, primarily in the public sector. Organizations wishing to employ management principles from trust-based governance as a means to stimulate creativity and innovation need to think of trust at two different levels. At the organizational level, trust is manifested in tolerance for uncertainty, experimentation, an openness to new ideas and perspectives, and creating autonomy for members in the organization. At the individual and group level, leadership plays a role. High quality work relationships between leaders and employees, consisting of mutual trust, respect and dedication seem to lay a strong motivational foundation to spend the time and energy needed to develop and realize uncertain ideas.

Tillit och innovation är båda begrepp som fått ett allt större utrymme i den offentliga debatten, framför allt kring hur offentlig sektor kan eller bör styras. Tillit har exempelvis av regeringen Löfvén utretts (dir 2016:51) som ett alternativ till andra styrningsformer som principiellt har framhållt kontroll, mätning och riskminimering i offentliga verksamheters processer, aktiviteter och resultat. Innovation har de senaste åren i den offentliga diskursen

setts som en slags räddningsplanka som ska stärka den svenska konkurrensförmågan och rädda den offentliga sektorn ur ett antal svårlösta framtida problem. Regeringen Reinfeldt formulerade en nationell innovationsstrategi (dnr N2011/547/FIN) och tillsatte en kommission som ska utreda hur innovationsförmåga kan byggas i svensk offentlig sektor. I denna utredning, SOU 2013:40, listar innovationsrådet upp utmaningarna: den grova brotts-

ligheten, integrationen, finansiering av vård- och omsorg, samt bristande förtroende för samhällets myndigheter, för att nämna några exempel.

Denna artikel har formen av en litteraturoversikt som syftar till att kartlägga hur tillitsbaserad styrning i organisationer kan bidra till att öka innovationsförmåga, främst i offentlig verksamhet. Bidragen till kartläggningen kommer främst från forskningsområdet organisationspsykologi. Både begreppen tillit och innovation har beskrivits i forskningsområdet, men få studier har belyst det direkta sambandet mellan tillit och innovation. Tillit nämns inte som en enskild faktor för att förklara innovationsförmåga i områdets metaanalyser. Begreppet har snarare bakats in i andra perspektiv på organisering: ledarskap, organisationskultur, gruppklimat samt aspekter av anställdas arbetspsykologi, för att nämna några exempel. Därför har jag försökt utreda på vilka sätt tillit hänger samman med innovation genom att belysa hur tillit går vägen genom andra mekanismer, som exempelvis arbetsmotivation. Jag har utgått från de metaanalyser som finns kring faktorer som påverkar innovationsförmåga på individnivå (Hammond, Neff, Farr & Schwall, 2011), gruppnivå (Hülshager, Anderson & Salgado, 2009; Hunter, Bedell & Mumford, 2007; Rosing, Frese & Bausch, 2011) och organisationsnivå (Damanpour, 1991; Damanpour & Aravind, 2012). Artikeln avgränsar sig på så vis att jag inte försökt kartlägga alla tänkbara effekter av tillitsstyrning, eller alla tänkbara faktorer som påverkar innovationsförmåga. För en översikt på det senare, se Denti 2013.

## Vad är tillitsstyrning?

Ett enkelt exempel på tillitsstyrning kommer från företaget Netflix. Där har man slutat med administrationen kring anställdas resor: reseräkningar, utlägg, tågbiljetter, hotellnätter, osv. Blanketterna och systemen som ska kontrollera detta finns inte längre. Istället har man gett medarbetarna ett kontokort och en kort uppmaning: *”Res som om det vore dina egna pengar”*. Företaget litar på att medarbetarna gör så – därmed kan man spara tid, energi och pengar på att inte längre följa upp saken. Ett sätt att förstå tillitsstyrning, ett relativt nytt begrepp i den svenska debatten, är att se fenomenet som en motreaktion på andra styrningsprinciper som har präglat svensk offentlig sektor de senaste decennierna: kontroll, byråkrati, mätning och uppföljning, samt minimering av risk och avvikelser. Under de senare åren har kritiken växt mot dessa styrningsprinciper. Medarbetare upplever att de förhindras att göra ett bra jobb, i synnerhet i kontakten gentemot medborgarna. De känner sig detaljstyrda, kontrollerade och i händerna på administrativa system (t.ex. SOU 2016:2).

I grunden är tillit en form av socialt kapital människor emellan och en förutsättning för att arbete ska kunna utföras i organiserad form (Putnam, 1993). En chef som utövar tillitsstyrning litar på att sina medarbetare utför sina arbetsuppgifter efter bästa förmåga, och behöver därmed inte kontrollera eller detaljstyra utfallet (Liden & Maslyn, 1998). Tillitsstyrning kan alltså ses som en styrning som i grunden utgår från ett förlitande på att

andra människor i organisationen har de bästa av avsikter. Även om forskningslitteraturen ännu inte har enats kring exakt hur denna styrning skulle kunna utformas i praktiken nämner Tillitsdelegationen i sitt huvudbetänkande<sup>1</sup> (SOU 2018:38) sju vägledande principer för organisationen som vill börja tillämpa tillitsstyrning. Dessa är kursiverade i följande text. Allt samarbete bör ta sin utgångspunkt i mellanmännisklig *tillit*. Man bör skapa *handlingsutrymme* för organisationens medlemmar, utan att för den sakens skull vara otydlig kring vem som har mandat. Samtliga i organisationen bör ha en *helhetsyn* på verksamheten, till exempel genom att samverka över gränser för att lösa problem. Man bör säkerställa att medarbetarna i kärnverksamheten *stöttas*; professionellt, administrativt och psykosocialt. Knytet till stöttningen bör man premiera *kunskapsutveckling* och lärande. Verksamheterna bör sträva efter *öppenhet* i diskussionsklimatet genom att exempelvis välkomna oliktankande. Till sist bör verksamheterna sträva efter att sätta *medborgaren i fokus* – försöka förstå vad medborgaren sätter värde på.

### Vad är innovation?

Innovation kan ses som en form av förändring (Tidd & Bessant, 2009). Begreppet är i själva verket ett samlingsnamn för många olika aktiviteter inom organisationen. Man kan välja att förändra sitt erbjudande (nya eller förbättrade varor och tjänster), eller sättet man producerar och levererar

erbjudandet (ny organisering eller nya/förändrade processer). Det är huvudsakligen två typer av nyttor som innovation möjliggör för organisationen. Den första nyttan är att öka värdeerbjudandet gentemot organisationens målgrupp, kunderna eller medborgarna, som får bättre eller billigare varor och tjänster. Den andra nyttan är förknippad med organisationens egna intressen. Förkortade processer kan exempelvis spara tid eller andra kostnader (Denti, 2013).

Forskare skiljer ofta på kreativitet och innovation, även om de två begreppen är sammanflätade. Kreativitet i arbetslivet har ofta definierats som *nya, genomförbara idéer med potential att skapa nytta* (Denti, 2013). Innovation är alltid sprungen ur en kreativ idé, men denna idé behöver också genomföras i verkligheten. Först när idén har genomförts och skapat nytta har vi fått innovation. Man kan således se innovation som genomförda kreativa idéer som har skapat nytta (t.ex. Anderson, de Dreu & Nijstad, 2004).

### Innovation går hand i hand med risktagande

Innovation, speciellt om vi menar större former av förändringar, är oftast förknippad med risktagande. Ju större skiftet är från hur organisationen tidigare gjort, desto svårare blir det att förutsäga om förändringen kommer lyckas. Det finns ingen spåkula att konsultera. Värdet av vår erfarenhet och kompetens begränsas när vi lämnar vår välbekanta hemma-

<sup>1</sup> I SOU 2018:38 definieras tillitsbaserad styrning och ledning som ”styrning, kultur och arbetsätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktint verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpsvillighet.”

hamn för att segla ut på okända vatten (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002). På grund av detta är det även lätt gjort att räkna fel kring de kostnader eller andra resurser som ett innovationsprojekt behöver. Nya, oväntade problem eller frågeställningar dyker ofta upp under hela innovationsprojektets livslängd, speciellt i den sista implementeringsfasen. Problemen är vanligtvis komplexa eftersom de kan ha flera olika lösningar, vilket innebär att ett innovationsprojekt behöver välja riktning vid flera potentiella vägskäl under processens gång (Puccio & Cabra, 2012).

Innovation går därför hand i hand med risktagande. Riskaspekten av innovation är särskilt problematiskt för den offentliga sektorn som ständigt bevakas för att säkerställa att verksamheterna använder skattepengar på ett adekvat sätt, samt förhåller sig till de grundläggande demokratiska principer som kännetecknar vårt samhälle (Nählinger, 2013).

### **Tillit, motivation och innovation**

I forskningen kring hur kreativa idéer uppstår innanför arbetsplatsens väggar har motivation spelat en stor roll. Motivation delas vanligen upp två komponenter, yttre och inre motivation (Deci, Koestner & Ryan, 1999). *Yttre motivation* innebär belöningar som tillkommer individen utifrån, till exempel pengar, bonusar och möjligheter till befordran. Denna typ av belöningar används ofta i organisationers belöningsystem. *Inre motivation* är viljan att handla därför att vi tycker någonting är intressant, roligt

eller utmanande (Ryan & Deci, 2000). När det handlar om att väcka viljan att påverka och förändra är inre motivation är en starkare och mer stabil bas för individers motivation jämfört med yttre motivation (Amabile, 1997). När motivationen kommer inifrån är vi beredda att lägga ned engagemang på uppgiften. Vi kan lättare använda våra kognitiva resurser, till exempel vår förmåga att fokusera intensivt på en problemställning (Mumford m.fl., 2002). Detta är antagligen extra viktigt i det praktiska arbetet med innovation, då de kognitiva resurser som inre motivation ger tillgång till hjälper oss att hålla upp fokus inför de oväntade problem som uppstår (Marion & Uhl-Bien, 2001). Arbetet med innovation kan dessutom vara känslomässigt utarmande. Eftersom innovationsarbete är osäkert behöver medarbetare i innovationsprojekt ständigt hantera skeptiska kolleger, chefer och omvärld, för att driva idéer man själv inte har alla svaren på (Mumford m.fl., 2002). Styrkan som kommer från den inre motivationen avgör till stor del vilken ork som finns att fortsätta med det osäkra arbetet (Puccio & Cabra, 2012).

Så vad är det som skapar inre motivation? En av de mest spridda motivationsteorierna idag är *self-determination theory* (Ryan & Deci, 2000). Den sätter upp tre förutsättningar för att individers inre motivation ska blomstra. Den första förutsättningen är handlingsutrymme (autonomi), att vi upplever att vi har inflytande över vår arbetssituation. Den andra är växt och utveckling, att vi upplever att vi blir bättre på att genomföra våra arbetsuppgifter. Den tredje är socialt

sammanhang, att vi upplever meningsfulla och stödjande relationer på arbetsplatsen.

### **Handlingsutrymme, en viktig faktor för innovation**

Mest relevant till diskussionen om tillit är handlingsutrymme. Denna frihet att få närma sig arbetsuppgifter och problemställningar utifrån egna idéer kring hur de ska hanteras är också enligt forskningslitteraturen en av de viktigaste faktorerna som stimulerar vår vilja till innovation på arbetsplatsen (t.ex. Denti & Hemlin, 2012; Denti, Hemlin & Mumford, 2013). Handlingsutrymme bygger på att organisationen har tillit till att varje enskild chef och medarbetare har kapacitet att fatta rätt beslut kring hur man ska disponera sin arbetstid och prioritera bland sina arbetsuppgifter. Det finns flera mekanismer i hur handlingsutrymme relaterar till innovation. Den första mekanismen är att handlingsutrymme skapar inre motivation som i sin tur gör att vi blir villiga att lägga ned det engagemang och den ihärdighet som krävs i osäkert innovationsarbete. Handlingsutrymme är relaterat till ökat ansvarstagande och proaktivitet – viljan att ta ansvar för att lösa problem innan de blir för stora (Denti, 2013). Den andra mekanismen i hur handlingsutrymme relaterar till innovation rör hur medarbetare prioriterar bland sina arbetsuppgifter. Unsworth och Clegg (2010) menar att på arbetsplatser där medarbetarna förväntas bidra till organisationens innovationsförmåga utan att även få den handlingsutrymme som

krävs, så blir dessa beteenden något som förväntas göras ovanpå andra arbetsuppgifter. Då behöver medarbetarna förhandla med sin egen tid, vilket leder till att mer pressande arbetsuppgifter som är viktiga här och nu får prioritet. Handlingsutrymme verkar alltså vara en förutsättning för att vi inte ska drabbas av kortsiktighet i vår dagliga planering och därmed tränga ut potential till innovation, som till sin natur är en mer långsiktig process (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004).

### **Tillit skapar psykologisk trygghet, en grundsten i den innovativa kulturen**

Unsworth och Clegg (2010) undersökte varför medlemmar i en organisation överhuvudtaget är intresserade av att driva idéer och arbeta med osäkra och riskabla innovationsprojekt. De utgick från motivationsteorin expectancy theory (Vroom, 1964) för att förklara de tankeprocesser som ligger bakom medarbetarnas beslutsfattande. Denna motivationsteori beskriver hur människor bedömer värdet av att uppnå ett givet mål i förhållande till hur stor ansträngningen skulle kunna vara för att uppnå det. Unsworth och Clegg (2010) fann att innan vi bestämmer oss för att ta ett initiativ för att driva en förändring ställer vi oss en avgörande fråga – ”är det värt det?”. Vi väger för- och nackdelar med att ta initiativet. Fördelarna är många. Vår idé kanske bidrar till att öka försäljningen, kundnöjdheten, eller sparar tid och pengar. Men det kan också finnas betydande nackdelar – negativa

konsekvenser – i att ta ett initiativ för innovation. Idén kan ju misslyckas. Vi kan behöva förklara oss för en högre chef, gå miste om bonusar, befordran eller andra jobbmöjligheter, eller minska i anseende hos kolleger. Om chefer eller medarbetare misstänker att ett eventuellt misslyckande leder till negativa personliga konsekvenser blir svaret tydligt: släpp idén.

Risken som följer med innovation blir därmed personlig. När tilliten är låg i organisationer föds misstänksamhet kring vad som händer om man misslyckas. Detta leder till rädsla och passivitet (Ekvall, 1996). Vem vill få stämpeln att vara en person som misslyckas med projekt? Organisationer med låg tillit, som präglas av skuldbeläggande och syndabocksletande, lägger snabbt en våt filt över individers vilja att ta risker. Det bästa man kan göra är att sitta still i båten. Organisationer som istället har en hög grad av tillit tenderar att tillåta klavertramp. Tänket är att *”Lisa ju ändå hade det bästa för organisationen i åtanke”*. Detta är anledningen till att tillit, som manifesterar sig i (1) tolerans för osäkerhet, (2) en positiv inställning till experimentering, samt (3) ett visst överseende för misstag återkommer som ett inslag i de flesta modeller som beskriver en gynnande organisationskultur (t.ex. Amabile m.fl., 1996; Anderson & West, 1998; Ekvall, 1996; Pirola-Merlo, Bain & Mann, 2005; Woodman, Sawyer & Griffin, 1996).

Aspekterna av innovationskulturen som beskrivs ovan skapar psykologisk trygghet; känslan av att risktagande är tillåtet (Edmondson, 1999). Psykologisk trygghet har knutits till individers

vilja att dela och diskutera information, föreslå idéer och ta initiativ och underlätta genomförandet av innovationer (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006; Rank, Pace & Frese, 2004). När det kommer till att hantera det oundvikliga risktagandet som följer på innovation verkar tillit vara en avgörande faktor. Tillit skapar ett tillåtande klimat där medarbetare känner sig fria att experimentera med nya idéer och arbetsmetoder. Utan tillit är det inte *”värt det”*.

### Effekterna av ett tillitsfullt ledarskap

Vi har nu sett att tillit är en faktor som kan leda till inre motivation och psykologisk trygghet, samt bidra till en kultur som underlättar experimenterande och misslyckanden. Detta är psykologiska faktorer som i sin tur är förknippade med innovation. Men vem ansvarar för att skapa denna tillit, och hur skapas den? Ytterst faller detta ansvar på organisationens chefer (Mumford m.fl., 2002). Ledarskapet, i synnerhet arbetsrelationen mellan chef och medarbetare, spelar stor roll för organisationens innovationsförmåga (Rosing m.fl., 2011; Scott & Bruce, 1994).

I Sverige har forskning gjorts på ledarskapsteorin leader-member exchange theory (som förkortas LMX) i förhållande till innovation i organisationer. Till skillnad från ledarskapsteorier som primärt fokuserar på ledarens beteenden (till exempel transformativt ledarskap) tar LMX avstamp i arbetsrelationen och de utbyten som sker mellan chef och medarbetare (läs även chef och mellancheft). Arbetsre-

lationen kan variera i sin kvalitet. En lågkvalitativ arbetsrelation är relativt instrumentell och utgår i första hand från arbetskontraktet. Medarbetaren ”byter” sin tid mot organisationens lön, och lovar att utföra de arbetsuppgifter som avtalats. En högkvalitativ arbetsrelation är kvalitativt annorlunda. Här utbyter chefen och medarbetaren istället sociala värden som tillit, respekt, engagemang och inflytande (Greguras & Ford, 2006). Arbetsrelationer formeras relativt snabbt, två till fyra veckor (Nahrgang, Morgeson & Illies, 2009). Detta är en cirkulär process som börjar smått. Chefen bedömer tidigt i arbetsrelationen medarbetarens attityd, motivation och beteenden för att få en uppfattning om vilket mått av ansvar, friheter och befogenheter som medarbetaren ska ges (Scott & Bruce, 1994). Tillit från chefen möts med engagemang och ansvarstagande från medarbetaren, vilket i sin tur validerar chefens tillit. På så vis kan en ledare och en medarbetare bygga upp en tillitsfull arbetsrelation över tid.

I projektet *Chefskap för Sverige* användes LMX som ledarskapsteori för att predicera medarbetarens bidrag till organisationens innovationsförmåga (Denti, 2013; Denti, Hemlin & Tengblad, 2013). Forskarna använde LMX därför att fokus på relationer är ett utmärkande drag för skandinavisk/svensk ledarstil. Goda, tillitsfulla relationer mellan chef och medarbetare visade sig vara positivt för medarbetarnas initiativtagande beteenden. Denti och hans kolleger kunde visa att initiativtagande medarbetare också producerade fler räknebara innovationer:

nya produkter, produktförbättringar, patentansökningar och vetenskapliga publikationer. Initiativtagande beteenden operationaliserades i det projektet som förmågan att skapa engagemang hos andra för en idé, samla resurser för genomförandet och vara proaktiv i att lösa potentiella problem som kan uppstå. Forskarnas slutsatser var att högkvalitativa arbetsrelationer, med den tillit som följer, kan möjliggöra för medarbetare att göra verklighet av sina idéer (Denti m.fl., 2013). En arbetsrelation är emellertid alltid ömsesidig. Motsvarande behöver medarbetarna lita på att ledaren i grunden har goda intentioner, har ett visst överseende med ärliga misstag och kan erbjuda den viktiga psykologiska tryggheten att få undersöka osäkra idéer.

### Tillit på organisationsnivå

Redan 1961 gjorde Burns och Stalker skillnad på mekanistiska organisationer och organiska organisationer (se tabell 1). De hävdade att dessa två arketytiska organisationsformer är lämpade för olika omgivningar. I *stabila omgivningar* är det optimalt att standardisera arbetsuppgifter för att minimera driftstörningar. Då lämpar sig den mekanistiska organisationsmodellen.<sup>2</sup> Sådana organisationer förlitar sig på formella processer och beslutsregler (hög grad av formalisering). Makten att fatta beslut är given några få chefer, ofta i de högre hierarkiska lagren (centralisering). I *skiftande omgivningar* ställs istället krav på flexibilitet, problemlösning och löpande beslutsfattande. Förändringstakten behöver vara hög

<sup>2</sup> Jfr. Mintzbergs ”maskinbyråkratier” (Mintzberg, 1980).

för att möta omgivningens krav. Då fungerar den organiska organisationsmodellen bättre. Här tillåter man organisationens chefer och medarbetare att fatta beslut utifrån situationen (låg grad av formalisering) vilket kräver ett visst mått av tillit till individers beslutsfattande. Organiska organisationer tenderar därmed att sprida beslutsmakten i organisationen till de nivåer, funktioner och kompetenser som har bäst möjlighet för stunden att fatta beslut (decentralisering).

Burns och Stalkers arketyper om den organiska organisationsmodellen motsvarar flera av de aspekter som nämnts kring begreppet tillitsstyrning. Genom att ha tillit till organisationens medlemmar och skapa handlingsutrymme trycks beslutsmakten utåt i organisationen. Nya och oväntade problem behöver hanteras genom att funktionerna och professionerna svetsas

sammans i en helhetssyn (ibland kallat systemperspektiv). Medlemmarna i organisationen behöver kommunicera horisontellt, dela information och fatta beslut utan att behöva ta ”tjänstevägen”. Samtidigt behöver diskussionsklimatet vara så öppet att det går att diskutera obekväma problem.

### **Interaktionseffekter: effekter av flera faktorer samtidigt**

När vi diskuterar faktorer som befinner sig på olika nivåer i en organisation är det viktigt att belysa hur dessa interagerar med varandra. Formalisering (starkt förlitande på formella processer och rutiner) och centralisering (beslutsfattandet koncentrerat till en central funktion) har länge ansetts vara negativt för innovation. Medarbetare kan uttrycka sin frustration över hur ”stelbent” det kan vara

Tabell 1: Mekanistiska och organiska organisationer.

	<b>Mekanistiska organisationer</b>	<b>Organiska organisationer</b>
<i>Bäst anpassade för</i>	Stabil omgivning	Föränderlig omgivning
<i>Typ av arbetsuppgifter</i>	Låg variation. Arbetsuppgifterna är standardiserade och noga definierade	Hög variation. Arbetsuppgifterna är skiftande
<i>Princip för arbetsfördelning</i>	Arbetsuppgifter bryts ned och fördelas till enheter och medarbetare	Arbetsuppgifter kan växla och delas mellan medarbetare beroende på kompetens
<i>Maktfördelning</i>	Centraliserat beslutsfattande, makten är fördelad till ledning och chefer	Decentraliserat beslutsfattande, makten är i högre utsträckning fördelad utåt i organisationen.
<i>Integrering av organisationens funktioner</i>	Låg integrering, funktionerna behöver inte täta samarbeten i stabila miljöer	Hög integrering, funktionerna behöver tät kommunikation och informationsdelning
<i>Kommunikationsmönster</i>	Vertikal kommunikation: ”tjänstevägen” via cheferna	Horisontell kommunikation: medarbetare sinsemellan
<i>Viktigaste enhet i organisationens nätverk</i>	Positionen, inte personen	Personen, inte positionen

Anpassad från Denti, 2018.

att få någonting gjort i organisationen som förlitar sig på formella processer och där många moment ska mätas och rapporteras. Likaså är det välkänt att en starkt centraliserad organisation innebär en begränsning i chefers och medarbetares handlingsutrymme, vilket har två effekter på innovation – både motivationen och den praktiska möjligheten att arbeta med innovation minskar (Amabile m.fl., 2004). Emellertid har de meta-studier som undersökt effekten av organisationsstruktur på innovationsförmåga visat att formalisering och centralisering verkar ha mixade samband med innovationsförmåga (Damanpour, 1991; Damanpour & Aravind, 2012). Mumford och Hunter (2005) menar att formalisering och centralisering kan ha olika effekter beroende på vilken nivå vi tittar. På individ- och gruppnivå kan formalisering och centralisering ha negativa effekter eftersom medarbetare upplever lägre handlingsutrymme, arbetsmotivation och engagemang. Men på organisationsnivå innebär formalisering och centralisering att organisationen bibehåller sin styrning av innovationsarbetet, vilket är önskvärt. Organisationen behöver styra sin innovationsverksamhet för att se till att de innovationer som tas fram är i linje med aktuella utmaningar, kund- eller användarbehov, eller andra strategiska hänsynstagen. Resurserna för innovationsprojekt är oftast begränsade, vilket motiverar någon slags selektion av tänkbara projekt, och det finns dessutom koordineringsfrågor som styrning löser. Formella innovationsprocesser har som roll att utvärdera idéer rättvist och i linje med organisationens stra-

tegiska riktning, resurssätta projekt och se till att rätt aktörer (avdelningar, funktioner, m.m.) involveras i tid. Slutsatsen är att de två motsatta effekterna av formalisering och centralisering – negativ på individ- och gruppnivå men positiv på organisationsnivå – kan ta ut varandra. Rekommendationen från Mumford och Hunter (2005) för organisationer som redan har hög formalisering och centralisering kan knytas till tillitsstyrning. Man bör hitta sätt att skapa ett visst mått av handlingsutrymme för medarbetare och grupper samt sänka trösklarna för att delta i organisationens innovationsprocesser. Detta kan exempelvis göras genom att baka in öronmärkt tid till innovation i tjänsten, där medarbetare förväntas ta fram idéer att förädlas vidare enligt organisationens processer (Steiber & Alänge, 2016).

Forskningsområdet kring organisatorisk innovation är emellertid ung när det kommer till hur olika faktorer interagerar med varandra, med innovation som resultatvariabel. Hur mycket organisationen stöttar innovation avgör troligen de möjligheter organisationens chefer har att stötta sina medarbetare med dessa initiativ. I de svenska studierna som beskrevs ovan (Denti, 2013; Denti & Hemlin, 2016) var ett av syftena att undersöka vilka faktorer som stärker, respektive försvagar ledares möjligheter att stödja innovation bland sina medarbetare. Moderatoranalyser visade att en stark organisatorisk stöttning också stärkte sambandet mellan LMX och medarbetares benägenhet att ta initiativ för innovation. Forskarna mätte organisatorisk stöttning av innovation med

tre faktorer. Den första rör utsträckningen till vilken organisationens chefer skickar signaler om att innovation är önskvärd, till exempel genom att uppmana till en öppen diskussion om nya idéer, uppmuntra experimentering och ett visst mått av risktagande. Den andra faktorn rör utsträckningen till vilken organisationen erbjuder handlingsutrymme, så att chefer och medarbetare kan följa ledtrådar och idéer utifrån en egen bedömning om vad som skulle skapa nytta för organisationen. Den tredje faktorn rör hur enkelt det är för organisationens medlemmar att få tillgång till resurser såsom tid, pengar eller kunskapsresurser (tillgång till information och expertkunskap).

Organisationens stöttning av innovation spelar antagligen roll för den utbytesprocess som ledare och medarbetare formar i sin arbetsrelation. Om organisationen (via fattade beslut, policys, styrdokument, eller andra signalerande handlingar) aktivt stöttar innovation genom att tillåta diskussion, experimentering och handlingsutrymme kan ledare också erbjuda sina medarbetare dessa sociala utbyten, och därmed stimulera deras vilja att delta i och påverka förändring.

### Slutsats

Organisationer som vill använda tillit som medel för att stimulera kreativitet och innovation behöver tänka på tillit på två olika nivåer. På organisationsnivån är det viktigt att tillit manifesteras i öppenhet för nya idéer, transparenta diskussioner kring dessa idéer, tolerans för osäkerhet och experimen-

terande, och ett visst överseende för misslyckande innovationsprojekt. På individ- och gruppnivån är det organisationens chefer som står för tilliten. Arbetsrelationer mellan chef och medarbetare som består av ömsesidigt förtroende, respekt och engagemang verkar lägga grunden för den tillit som behövs för att medarbetarna ska vilja spendera den tid och energi som behövs för att testa och förverkliga osäkra idéer.

### Referenser

- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer.
- Amabile, T.M., (1997), *Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do*, *California Management Review*, 40, 39-58.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity*. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J. (2004). *Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support*. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). *Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory*. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Anderson, N. R., de Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). *The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science*. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Burke, C., Stagl, K., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). *Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model*. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1189-1207.

- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. R. J. Sternberg (Ed.). *Handbook of creativity* (p 313-3XX). NY: Cambridge University Press.
- Corso, M. (2002). From product development to continuous product innovation: mapping the routes of corporate knowledge. *International Journal of Technology Management*, 23, 322-340.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. In M. D. Mumford (Ed.). *Handbook of Organizational Creativity*, London: Elsevier
- Deci E. L., Koestner R., & Ryan R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668
- Denti, L. (2013). *Leadership and innovation in R&D teams*. Diss., Göteborgs universitet.
- Denti, L. (2018). *Personalvetenskapliga perspektiv på innovation*. Stockholm: Liber.
- Denti, L., & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3).
- Denti, L. & Hemlin, S. (2016). Modelling the link between leader-member exchange and individual innovation in R&D. *International Journal of Innovation Management*, 20, 1-23.
- Denti, L., Hemlin, S., & Mumford, M. D. (2013). Leadership and Innovation A Cross-cultural Study of Mediating Psychological Processes. *Academy of Management Proceedings* 2013.
- Denti, L., Hemlin, S., & Tengblad, S. (2013). Rätt ledarskap gynnar innovativt arbete. I Kreuger, M., Crevani, L., & Larsen, K. (red.), *Leda mot det nya*. Stockholm: Vinnova.
- Dir. 2016:51. Tillit i styrningen.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142.
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90-105.
- Hemlin, S., Allwood, C. M., & Martin, B. R. (2008). Creative knowledge environments. *Creativity Research Journal*, 20, 196-210.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19, 69-90.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389-418.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organizational design. *Management Science*, 26, 322-341.
- Mumford, M. D., & Hunter S. T. (2005). Innovation in organizations: a multi-level perspective

- on creativity. *Research in Multi-Level Issues*, 4, 11-73.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705–730.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Illies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 256-266.
- Nählinder, J. (2013). Understanding innovation in a municipal context: A conceptual discussion. *Innovation: Management, policy & practice*, 15(3): 315–325.
- OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd ed.). Paris: OECD.
- Pirola-Merlo, A., Bain, P. G., & Mann, L. (2005). The impact of team climate on innovation in R&D teams. In L. Mann. (Ed.), *Leadership, Management, and Innovation in R&D Project Teams* (pp. 147-168). Westport: Praeger.
- Puccio, G. J., & Cabra, J. F., (2012). Idea generation and idea evaluation: Cognitive skills and deliberate practices. In M. Mumford (Red.), *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Rank, J., Pace, V., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 518–528.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity between the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management*, 37, 580–607.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16, 361-388.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32, 132–157.
- SOU 2013:40. Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer.
- SOU 2016:2. Effektiv vård. Stockholm: Elanders Sverige AB.
- SOU 2018:38. Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn. Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Steiber, A., & Alänge, S. (2016). *The Silicon Valley Model: Management for Entrepreneurship*. Schweiz: Springer.
- Tidd, J., & Bessant, P. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. (4 utg.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Unsworth, K., L., & Clegg, C., W. (2010). Why do employees undertake creative action? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 77-99.
- Vroom, H. V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.