



FRANS JOHANSSON mixaren

Han är uppvuxen i Lerum, utbildad vid Harvard, bor i New York. Frans Johansson gav i höstas ut *The Medici Effect*, som handlar om skärningspunkter där nya idéer skapas.

Nu föreläser han världen runt. Att specialister på innovation skulle läsa boken var förväntat. Det stora intresset från människor som jobbar med personalfrågor kom däremot som en överraskning.

TEXT NINA HEDLUND FOTO MALIN ÅBERG AAS

Frans Johanssons bok handlar om briljanta tankar och oväntade kombinationer. Vi letar efter en passande mötesplats och träffas på Clarion, det nya och ungt formgivna hotellet mitt på gamla sunksöder i Stockholm. Där hänger julgranarna uppochnär som en installation och alla ser ut att föra intressanta samtal i baren rakt ovanför filerna med infartstrafik.

Frans Johansson har varit på resa och bara sovit fyra timmar de senaste två dygnen, men gör sitt bästa för att svara på alla frågor. Han är öppen, glad och stolt över sin första bok.

– Jag har fått höra att det inte är en slump att just jag har skrivit den här boken. Jag har ju varit... all over the place. Jag ser mig som svensk, men jag ser mig också som amerikan. Det är en källa till styrka och inspiration.

Amerikanska mamma gav honom rådet att utbilda sig väl. Svenske pappa gav rådet: "Satsa på det du älskar, så följer pengarna. Följer inte pengarna, så gör du ju ändå det du älskar."

Frans Johansson växte upp i lilla Lerum på västkusten och flyttade till USA när han var 18. Där har han gått på college, drivit två företag (ett inom medicinteknik och ett mjukvaruföretag) och tagit sin MBA vid Harvard.

Tankar kring kreativitet och innovation har länge cirklat i hans medvetande. På våren 2001, då han fått lägga ner mjukvaruföretaget som gått knackigt, började han formulera sina tankespor.

– Jag ville förstå vad som leder till skapande. För mig har det varit naturligt att nya idéer uppstår när man kombinerar olika discipliner. Jag har levt mitt liv på det sättet. Men jag ville veta om det verkligen är sant.

– Jag ville inte tumma på forskningskraven. Boken skulle vara förankrad i riktiga teorier.

På Harvard fick han god hjälp av en lärare och kre-

Tänkvärda 7-8/05

Tänkvärda 9/05

Tänkvärda 10/05

Tänkvärda 11/05

Tänkvärda 12/05



aktivitetsforskare att lägga en del av sina kurser så att de kunde formas kring den blivande boken. Han började göra intervjuer med människor som skapat verkligt innovativa produkter och tjänster.

På våren 2002 kontaktade han Harvard Business School Press och fick till sin förvåning ett positivt svar efter 24 timmar. Hösten 2002 började han skriva i en sommarstuga på Sydkoster. Det tog tid att destillera fram essensen ur alla intervjuer och forskningsrapporter.

The Medici Effect (namnet efter den italienska finansfamiljen Medici, som sponsrade gränsöverskridande vetenskapsmän och konstnärer i renässansens Florens) kom ut i september 2004 och är nu inne på andra tryckningen. I år kommer den på svenska, men också på spanska, japanska och kinesiska. Boken kom ut i precis rätt ögonblick. När tidskriften *Affärsvärlden* i december 2004 beskriver trenderna inför 2005 handlar det om "innovation, innovation, innovation", den nya religionen för USA:s näringsliv. Det handlar om att bemanna för kreativitet och att jobba *mycket* för att idéerna ska flöda.

– Jag har skrivit den för människor som är nyfikna på hur nya idéer skapas. Jag har inte bara skrivit för dem som ska skapa idéer utan också för dem som ska leda idéskaparna. Vi behöver goda ledare för den värld som utvecklas.

Det finns drövis med böcker som behandlar olika teorier kring kreativitet och innovation, men Frans Johansson tycker att han tillfört något nytt. Först och främst handlar det om ett ramverk.

– Det finns många öar av teorier. Många känner till en eller flera öar, men inte det större sammanhang där man kan placera dem.

I den verklighet, som kan ge möjlighet till nya skärningspunkter, ser han tre röda trådar.

Den första är människors ökande rörlighet. Demokrati och kapitalism sprids. Handels- och nationsgränser raderas ut. I många länder ser ålderspyramiden ut så, att ursprungsbefolkningen i arbetsför ålder minskar, vilket föder behov av arbetskraft från andra länder. Flyktinginvandringen fortsätter till många västländer, vilket innebär fler och fler möten (eller krockar) mellan kulturer.

Den andra röda tråden är sammanstrålningen av de vetenskapliga disciplinerna. I stället för att ännu mer precist utforska varje enskild detalj, kommer mer kraft att ägnas åt hur detaljerna samverkar till helheter. Vi ser allt mer tvärvetenskap. Allt fler vetenskapliga rapporter har författare från olika discipliner som samverkat.

Röd tråd nummer tre är de fortsatta utvecklingsprängarna inom IT.

Frans Johansson understryker behovet av nya tankar, tjänster, produkter. Nu lägger vi ut produktion och enklare tjänster till låglöneländerna. Snart är många länder i kapp oss när det gäller utbildning, forskning och företagande.

Hela boken handlar om att skapa skärningspunkter (intersections på engelska) där människor, tjänster och varor kan bli tvärkulturella, tvärfunktionella och tvärdisciplinära.

Frans Johansson kopplar teorierna tydligt till personalarbetet. Han blev glad och förvånad att få mycket respons på boken från människor som jobbar med personal- och ledarskapsfrågor.

– Human Resources borde ligga horisontellt över alla funktioner i företaget i stället för att vara en egen funktion. Om HR-specialisten har ett öppet sinne, utsätter sig för människor med olika bakgrund, från olika fält och divisioner, kan hon eller han hjälpa till att ta vara på idéerna. Tvärfunktionella team inom företaget är hyperviktigt!



Namn: Frans Johansson

Ålder: 32.

Familj: Mamma, pappa, syster, fästnö.

Utbildning: Grundskola och gymnasium i Lerum, college vid Brown University, Providence, Rhode Island, MBA vid Harvard Business School.

Jobb: Drivit två företag. Ett mjukvaruföretaget under IT-boomen och ett medicintekniskt företag, som fortfarande har verksamhet.

Rötter: Svensk pappa, amerikansk mamma. "Jag ser mig som svensk, men också som amerikan."

Nu: Mycket på gång, reser runt i världen och föreläser om boken.

Framtid: Nya böcker, nya skärningspunkter.

Favoritlänkare: Malcolm Gladwell, som skrivit bästsäljaren *The tipping point*. Richard Dawkins som skrivit *Den själviska genen*. JRR Tolkien som skapat en hel värld. Brittiske superentreprenören Richard Branson. Astrid Lindgren,



»HR borde
ligga hori-
sontellt
över alla
funktio-
ner«

speciellt Bröderna
Lejonhjärta.

Favorithobbies: Rollspel
i datorn och fiske (papa
startade *Fiskejour-
nalen*, sportfiskarnas
älsklingstidning), läsa
och skriva, ge råd till
nystartade företag.



»Jag har skrivit boken för den som är nyfiken på hur nya idéer skapas«

BOKTIPS»

THE MEDICI EFFECT.

Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts and Culture
Frans Johansson
Harvard Business School Press 2004
ISBN: 1-59139-186-5

Han vill också gärna koppla sina teorier till enskilda människors karriärutveckling. När han är i Sverige slås han av hur begränsade vi är av vårt låsta system för utbildning, yrke och fack.

Nu föreläser Frans Johansson för ledarna i de stora företagen, som vill ha inspiration att spränga gamla gränser. Han poängterar att han är i branschen "lätt att säga – svårt att göra".

– När du vill förändra hela företagskulturen funkar det nästan aldrig. Etablerade och framgångsrika företag är ofta låsta i sitt tänkande. Speciellt svårt är det att förändra i mellancheffsskiktet. Lagg i stället energi på att få det rätt från början vid avknoppningar, när ett nytt kontor eller en ny division öppnar.

För den enskilda människan finns mängder av strategier för att närma sig det innovativa. Frans Johansson har intervjuat en rad spännande personer, som hjälper till att ge råd. Bland många finns de två svenskarna Håkan Lans, superuppfinnare, och Marcus Samuelsson, het New York-krögare som korsbefruktat svenskt kök med asiatiskt, latinamerikanskt och afrikanskt.

Det är Marcus Samuelsson som får stå modell för att bryta ner associativa hinder. Vår hjärna är fylld av associationsbanor. Säger jag pesto, tänker du basilika. Säger jag tandoori, tänker du kyckling. Säger jag lingon, tänker du sylt. Vad Marcus Samuelsson gjort är, bland annat dillpesto, tandoorilax och lingonchutney, oväntade kombinationer, som gjort succé.

För att bryta ner våra hinder, rekommende-

rar Frans Johansson först och främst att vi ut-sätter oss för en mängd olika kulturer. Det måste inte betyda etniskt eller geografiskt skilda kulturer, utan också olika klasskulturer, professionella kulturer eller företagskulturer. Att hitta egna sätt att lära hjälper till att bryta ner hinder. Våra skolor formar ofta människor likriktat.

– En teknik för att bryta ner hinder är att medvetet vända upp och ner på det du tar för givet. Frans Johansson exemplifierar:

Restauranger har menyer. Tänk i stället en restaurang utan meny (med individuell information till varje kund).

Restauranger tar betalt för maten. Tänk i stället en restaurang som inte tar betalt för maten (med en inträdesavgift för att komma in och umgås i trevlig miljö och få tillgång till gratis förfriskningar).

Restauranger serverar mat. Tänk i stället en restaurang utan mat men med vacker inredning i exotisk miljö (dit kunderna, efter inträdesavgift, kan ta med sin picknick-korg).

– När dina gamla associationsmässiga hinder har brutits ner, kan du öppna dig för slumpmässiga kombinationer. Möjligheter att bredda yrkesrollen underlättar.

Frans Johansson understryker vikten av att arbeta i mixade grupper. Grupper med en blandning av kön, ålder, kultur och etniskt ursprung producerar oftare unika idéer än vad homogena grupper gör.

– Min fästmo, som arbetar som konsult med mångfaldsfrågor, har uppmärksammat mig på

intresset för boken från människor inom personalområdet. Många av dem söker en affärsmässig anledning till att arbeta med mångfaldsfrågor. Ofta håller alla med om etiken, men ingenting händer...

Varför är vi då så tveksamma till att jobba i mixade grupper? Frans Johansson ställer frågan och ger svaret. Det ligger i människans natur att söka närhet till dem som liknar oss själva. Det är ett känt fenomen att "lika-söker-lika-effekten" är starkt styrande vid rekrytering, hur fina policies företaget än har.

Han poängterar att det inte finns några lätta råd. Att vara tillsammans med människor som är lika oss själva gör ju livet så mycket enklare. Att sätta ihop en grupp med människor från olika kulturer, med olika tänkande och olika värderingar innebär inte automatiskt att vi får ett innovativt team. Här krävs god ledning av gruppdynamiken, för att samarbete och kreativitet ska kunna blomstra.

Ett helt kapitel i boken handlar om sambandet mellan kvantitet och kvalitet. Om man letar efter en gemensam nämnare för människor som skapar brytande idéer, så är det kvantitet. Frans Johansson anser att det hänger ihop med att söka skärningspunkterna. När man befinner sig i en skärningspunkt, ökar antalet möjliga kombinationer exponentiellt.

Ibland beskrivs innovationsförmåga som något lätt och tjusigt. Frans Johansson poängterar vikten av uthållighet. Den som har många nya tankar, har bland dem självklart också dåliga tankar som bara leder till misslyckanden. Både för den enskilda människan och för organisationen gäller att avsätta tid för "trial-and-error".

Ett av Frans Johanssons tvärtom-råd lyder: Bryt dig ut ur ditt nätverk! Nätverk som bygger på gemensamma värderingar dödar alla tankar som inte är i linje med de rådande värderingarna.

– Bryt beroendekedjan. Gör dig redo för strid, uppmanar Frans Johansson. Men han erkänner att råden saknar något. Detta något är riskvilligheten. De flesta av oss känner oss obekväma med att ta risk. Vi kan inte fly från våra rädslor, men vi kan lära oss hantera dem, skriver Frans Johansson.

I slutet av boken finns en uppmaning:

På alla arenor – inom naturvetenskap och humaniora, näringsliv och politik – finns ett ökat behov av sammankoppling och kombination av begrepp från skilda områden. Det är på det viset vi ska hitta nya möjligheter. Det är så vi ska skapa vår framtid. Framtiden ligger i skärningspunkten. Om du vill vara med att forma den, sök din väg dit. ●