

Chef.Boken

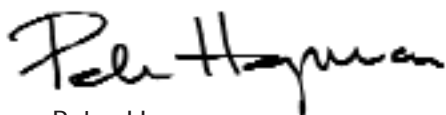
De bästa ledarskapsböckerna på 20 minuter!

Välkommen att provläsa ett nummer av Chef.Boken!

Chef.Boken är en åttasidig boksammanfattning som utkommer med 10 tryckta nummer per år. Vi läser boken åt dig och väljer ut det viktigaste. Du sparar tid och pengar genom att fokusera på rätt saker och håller dig uppdaterad om de senaste tankarna och rönen inom ledarskap.

Gillar du vad du läst i den här pdf-en så kan du prenumerera på **Chef.Boken** som tryckt version. Fyll i talongen nedan och faxa den till oss. Eller ännu enklare – gå in på vår hemsida, www.chef.se, och gör din anmälan.

Välkommen som prenumerant!



Petra Hagman
Chef.Boken



Skriv ut sidan med kupongen, fyll i adressuppgifterna och faxa till oss på Chef, 08-555 245 50 eller gå in på www.chef.se och anmäl dig.

Ja tack, jag vill ha 10 nr av Chef.Boken för 1 885 kr exkl moms

Skicka referaten till:

Namn: _____

Företag: _____

Adress: _____

Postadress: _____

Telefonnummer: _____

e-post: _____

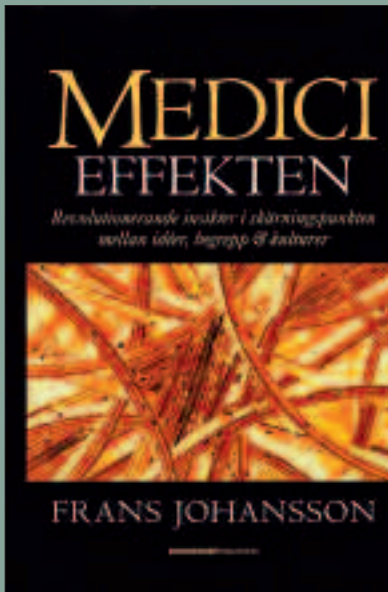
Faxa ifyllt talong idag till 08-555 245 50!

Chef.Boken ges ut av Affärsledarna, ett förlag som specialiserat sig på ledarskap. Förlaget ger ut succétidningen Chef som läses av 170 000 chefer.

Chef. Boken

Det viktigaste ur de bästa ledarskapsböckerna

Nr 6 • augusti 2005



För att få banbrytande idéer och upptäckter krävs att kulturer och tankar möts och kolliderar. I den korselden tänds gnistan till den annorlunda idén, där föds innovationen.

BOKEN:

Medicieffekten

– revolutionerande insikter i skärningspunkten mellan idéer, begrepp och kulturer

FÖRFATTARE:

Frans Johansson

FÖRLAG:

Bookhouse

Kors- befrukta dina idéer

En apa som lärde sig spela dataspel fick forskarvärlden att spärra upp ögonen i förundran för några år sedan. Experimentet utfördes av ett forskarteam som lyckades förmå en rhesusapa att med en gul markör jaga en röd punkt över en dataskärm. Det anmärkningsvärda var att apan varken använde mus eller joystick. I stället hade forskarna med hjälp av små elektroder "lyssnat av" den del av apans hjärna som planerar rörelser. Signalerna som fångades upp matades in i en dator och dechiffre- rades. Resultatet blev att forskarna på detta sätt fick en översättning av vad apan faktiskt tänkte och genast kunde omsätta det i handling.

Experimentet, som gjordes vid Brown University i USA våren 2002, väckte en enorm vetenskaplig uppmärksamhet. Skulle samma teknik kunna användas militärt eller till och med få en över- viktig människa att lämna soffhörnan och börja motionera?

Det är tydligt att forskarteamet kommit fram till något revolu- tionerande. Men hur hade detta blivit möjligt? Jo, genom att män- niskor från olika typer av vetenskapsgrenar sammanstrålade på ett sätt som fick projektet att slå gnistor av kreativitet. I teamet fanns både matematiker, läkare, neuroforskare och dataloger, alla från discipliner med insikt i hur hjärnan fungerar. De fann varand- ra mitt i det som kan kallas en skärningspunkt – och därför lycka- des de komma fram till något helt nytt.

En plats där kulturer stöter ihop och skapar nytt

Skärningspunkter, det är vad den här boken handlar om. Förfat- taren Frans Johansson förklarar det som en plats där olika områ- den, idéer och synpunkter möts, krockar, blandas och förökas, så att något nytt skapas.

Ett annat exempel i boken är det uppdrag som arkitekten Mick →

→ Pearce fick från ett försäkrings- och fastighetsbolag om en ny kontorsbyggnad med placering i Zimbabwe i Afrika. Men huset skulle inte utrustas med luftkonditionering. Pearce, som var en ekologiskt intresserad arkitekt, löste problemet genom att studera hur termiter kylar ner sina toppiga lerstackar i ett klimat där hettan dagtid kan nå 40 grader.

Det speciella med Mick Pearce är att han är lidelsefullt intresserad också av annat än arkitektur. Viljan att förstå ekosystemet gjorde att han hittade en alldeles ny teknik för att lufta hus. Han kombinerade två till synes ganska oförenliga fält. Han gick över gränsen och lånade och det ledde till en ny och oväntad kombination. Så bröt han ny mark.

Skärningspunkter är inte bara för folk inom konst, design och artisteri. Kreativitet finns inom alla områden och innovationer sker överallt. Men det är inte alla idéer som ger ringar på vattnet. Författaren skiljer mellan idéer inom ett specifikt område och mönsterbildande idéer.

Skillnad på idé och idé

Specifika idéer är riktade, man vet vart de bär, de är lätta att förutse. De uppstår hela tiden hos människor och i organisationer. Det kan till exempel handla om en verksamhet som vill bli effektivare genom att finslipa processer. Målet är att utveckla en etablerad idé genom att förädla och justera. För detta krävs kompetens inom ett visst bestämt område. Dessa innovationer är de vanligaste.

Mönsterbrytande idéer är däremot något annat. De sker språngvis och förändrar världen i nya riktningar. De kräver inte lika mycket kompetens som de specifika idéerna och föds därför helt oväntat och till synes

Bred utbildning och ett eget lärande verkar vara två viktiga nycklar till att lära sig på nya sätt.

Viktiga lärdomar:

Se saken med friska ögon

- Såväl Charles Darwin som Thomas Edison hade många anteckningsböcker och mapper där de sparade anteckningar och utklipp som rörde de projekt de höll på med. De återvände regelbundet till noteringarna, gick igenom gamla projekt, tittade på både tidigare idéer som fungerat och de som inte fungerat. Med friska ögon kunde de hitta kopplingar till ett aktuellt problem och kanske finna en ny lösning.

Pröva nytt när kurvan pekar uppåt

- Ett problem är att man är beredd att pröva nya idéer och ta risker bara när det går dåligt. Det är ingen bra utgångspunkt när man vill lyckas. I stället bör man satsa på innovationer och ta många risker när det går bra. Det är då möjligheten är störst att klara misslyckanden, vilket är en ofrånkomlig del av förverkligandet av en superidé.

Forskning tyder på att människor som kan många språk i genomsnitt är mer kreativa än andra. Språk kodar koncept på olika sätt och den som kan använda flera olika koder i en kreativ process får också tillgång till fler associationer.

slumpmässigt De är omvälvande, men fungerar ändå både i stort och smått. Exempel som boken nämner är utformningen av ett nytt varuhus eller utvecklingen av nya produkter för ett internationellt företag.

Mönsterbrytande innovationer har följande kännetecken. De ...

- överraskar och fascinerar,
- sker språngvis i nya riktningar, de bryter mönster,
- visar på helt nya fackområden,
- markerar ett utrymme som ett team, ett företag eller en person kan kalla sitt eget,
- skapar efterföljare,
- blir en källa till vidare (riktade) innovationer lång tid framöver,
- har kraften att påverka världen på ett nytt sätt.

Fler idéer än någonsin

De bästa chanserna till innovationer finner man i skärnings-

punkterna mellan olika områden, menar författaren. Tre krafter nämns som drivande för att vi i vår moderna tid nu mer än någonsin ser fler idéer födas:

- ◆ Människans ökade rörlighet.
- ◆ Vetenskapens breddning.
- ◆ Allt snabbare system.

Människan är rörligare

Det berättas om cherokeeindianen Sequoyah som i början av 1800-talet lärde sig att märka sitt silverhantverk. När han senare tjänstgjorde i den amerikanska armén såg han soldaterna skriva brev, rapporter osv. Då insåg han vilka fördelar indianerna skulle få om de hade ett skriftspråk. Detta fick cherokeeen Sequoyah att utveckla ett skriftspråk för sitt folk baserat på ett alfabet med 85 tecken. Bedriften väckte ett enormt uppseende. Sequoyah var sannolikt den enda människa i världen som hade skapat ett skriftspråk på egen hand.

Idén till ett skriftspråk hade cherokeeen fått efter att ha levt en tid i en annan kultur, alltså bland skrivkunniga. Det är ett exempel på en skärningspunkt och den kraft möten över kultur- och nationsgränser kan ha för kreativiteten.

Människor rör sig i allt större utsträckning över världen. Flyktingströmmar, internatio-

nalisering, utvidgning av EU etc. Andelen utlandsfödda invånare i USA är 11,1 procent (folkräkning 2000) och trenden är stigande. Samma utveckling syns överallt och den kraft som ligger i detta ger förutsättningar för allt fler skärningspunkter och chanser till tvärkulturella idéer.

Tydligast märks kulturkorsningen inom områden som film, litteratur, musik och konst. Men också i företag som vill vara innovativa inom olika delar av världen.

Vetenskap smälter samman

Det kanadensiska företaget Nexia arbetar inom life science och står bakom en märklig innovation. Företagets biotekniker har utvecklat en gen som producerar silke från en silkesspindel och fört in genen i getter. Syftet är att på detta vis få fram mjölk som innehåller själva basen för den fantastiskt starka silkestråden. Silkestrådar från silkesspindlar är nämligen otroligt hållfasta – fem gånger starkare än stål. Användningsområdet är brett.

Den här nyheten illustrerar vad som händer allt oftare inom den naturvetenskapliga forskningen; skilda discipliner möts och korsbefruktar varandra. Det innebär inte att vetenskapen som sådan minskat sin roll, poängterar boken. Men upptäckterna framöver kommer alltmer att komma från skärningspunkterna mellan olika fackområden, inte inom dem. Forskarnas intresse av att söka och samarbeta med andra vetenskaper ökar hela tiden. Till exempel finner man biologer som går ihop med nationalekonomer och börsanalytiker för att bättre förstå hur marknaden fungerar.

System blir allt snabbare

I och med att mikrochipset uppfanns förändrades världen. Dels kunde saker göras snabbare, dels kunde de göras annorlunda. Det ledde också till att kommunikationen blev →

Chef. Boken

Medicieffekten – revolutionerande insikter i skärningspunkten mellan idéer, begrepp och kulturer

Författare: Frans Johansson

Förlag: Bookhouse

Utgivningsår: 2005

Originaltitel: The Medici Effect
– Breakthrough insights at the intersection
of ideas, concepts & cultures, utgiven på
Harvard Business Press 2004.

Översättning: Mia Poletto Andersson

Antal sidor: 210

Författarfakta: Frans Johansson är 32 år och uppvuxen i Lerum. Kom till USA 1991. MBA från Harvard business school och B Sc i miljökunskap i Brown University. Direktör i mjukvaruföretaget Inka.net. Affärsutvecklare i vårdföretaget Dola Health system.

Ämne: Kreativitet och innovationsskapande.

Typ av bok: Filosoferande, resonerande, förklarande.

Bokens tes: Finn skärningspunkten, som är en punkt i hjärnan där innovationer blir till. Dit når man genom att korsa idéer ur olika kulturer med varandra. De nya resultaten kan fungera inom vetenskap, forskning, näringsliv och samhälle.

Bokens innehåll: Författaren berättar hur man kan finna skärningspunkterna och därmed omvandla idéerna till banbrytande innovationer. Han beskriver tre drivkrafter människors förflyttning mellan platser, sammansmältningen av: vetenskapliga områden och snabbheten i datorkraften.

Summering: Chansen att få helt nya idéer ökar markant om man korsar olika kulturella inflytanden och kombinerar vitt skilda fält. Men för att lyckas krävs att man river associationshinder och bryter sitt eget tankemönster. Man får inte heller vara rädd för att misslyckas, eftersom missarna är en del av den kreativa processen. Det krävs mod att våga gå mot strömmen. Men många uppfinnare och pionjärer har redan gjort det under historiens gång.



→ mer avancerad och dessutom billigare. Mikrochipset ligger bakom den makalösa utvecklingen inom både telefoni, internet och tv.

Effekten av de tre nämnda krafterna är otvetydig och i framtiden kommer kompetenser att koppla i varandra på sätt som helt förändrar världen.

Vågar korsa olika smaker

På restaurang Aquavit i New York serveras algpasta och korb på sjöborre till karamelliserad hummer. Hur kommer krögaren Marcus Samuelsson på sådant? Han gör det genom att riva de traditionella hindren inom matlagingskonsten, säger författaren. Han har en enastående förmåga att skapa smaksensationer genom att korsa svenskt kök med kulinariska koncept från helt andra hörn av världen. Han har helt enkelt låga associationshinder, vilket också är en förutsättning för att finna skärningspunkter.

Vanligen tänker människor enligt ett invariant spår. Associationerna följer det spåret. En kock som ser ett fiskstånd på torget funderar genast på ett visst matrecept, medan en hobbyfiskare snarare kommer att tänka på den senaste fiskeuren. Detta beror på att den mänskliga hjärnan alltid vill förenkla och skapa ordning. Associationskedjorna sorterar intrycken och kortar avståndet mellan slutsats och handling. Det underlättar tillvaron, men begränsar också människans förmåga att tänka brett, ifrågasätta och finna alternativa lösningar.

De som har låga associationshinder kopplar ihop idéer och tankar som ingen har tidigare erfarenheter av. Det uppstår något nytt och oprövat, vilket också är en förklaring till att de så ofta möts av skepsis och motstånd.

Riva associationshindren är det allra första man måste göra i jakten på skärningspunkter. Men hur gör man? Boken ger dessa förslag. Man...

Klokt sagt i boken:

Rik på erfarenheter ett plus

- För det mesta är ett företag organiserat så att man ska hitta det optimala jobbet för varje anställd som sedan blir ytterligare specialiserad inom det området. Om själva utförandet är viktigt och innovation sker i små riktade steg, kan specialisering vara rätt väg. Men för den som vill vara innovativ och utveckla nya, banbrytande idéer är rikligt blandade erfarenheter av avgörande betydelse.

Nyfiken, intresserad och öppen

- En renässansmänniska är någon som kan se trender och mönster och integrera detta i det han eller hon kan. Renässansmänniskan är nyfiken och intresserad av olika saker, varav många inte har direkt med jobbet att göra. Men sedan kan man, ibland omedvetet, föra in den kunskapen i jobbet. Sagt av Orit Gadish, ordförande i konsultföretaget Bain.

Stor kvantitet föder det unika

- Vissa kreativa människor har varit oerhört produktiva. Pablo Picasso skapade 20 000 konstverk, Albert Einstein skrev över 240 uppsatser, Bach komponerade en kantat i veckan och Thomas Edison genomförde över 9 000 experiment för att utveckla glödlampan och hade inte mindre än 1 039 patent. Richard Branson, mannen bakom Virgin, har startat 250 företag. Men det som får bestående värde för människor är bara en bråkdel av alla dessa verk. Även mästarna har många urusla resultat, floppar och felsatsningar bakom sig.

- ◆ tar intryck av nya kulturer,
- ◆ lär sig saker på ett nytt sätt,
- ◆ vänder upp och ned på sina antaganden,
- ◆ går in för att se situationen från flera håll.

Tar intryck av kulturer

Följande berättas om HSBC, en av världens största banker. Eftersom verksamheten är global arbetade man med ett dussin olika varianter på annonser under en kampanj. Alla annonser var anpassade till den lokala kulturen där de visades. En viss färg, till exempel, tolkades på ett sätt i USA och på ett annat i Malaysia, vilket visar att man måste arbeta med flera perspektiv om man vill lyckas.

När människor med olika kulturella bakgrunder och erfarenheter möts stöter olika normer och värderingar mot varandra. I det läget är det svårt att hålla fast vid färdiga åsikter och lösningar. En av de ledande psykologerna inom kreativitetsforskningen hävdar att

Jag anser att allt värdefullt jag har lärt mig, det har jag lärt mig på egen hand.

Charles Darwin

Genom att tvinga sig att se på ett projekt på ett nytt sätt, kan man riva associationshindren mellan områden och upptäcka oväntade kopplingar. Men man måste välja perspektiv som tvärt avviker från dem man brukar arbeta med.

De idéer som dyker upp sist brukar vara de mest kreativa, som till exempel att tegelstenar kan användas som bordsben eller som barlast i fartyg.

människor som exponerats för två eller flera kulturer har ett bredare sökande och kommer därmed fram till fler kreativa innovationer. Det handlar om en djupare medvetenhet om att problem kan hanteras utifrån fler synsätt än ett eller två.

Det behöver inte bara vara kulturer som skiljer sig geografiskt. Det kan också vara sådant som klasskulturer, yrkeskulturer, etniska kulturer osv.

Kocken Marcus Samuelsson är, enligt författaren, ett exempel på detta fenomen. Han är född i Etiopien och blev föräldralös vid tre års ålder. Men ett svenskt par på besök adopterade den lille Marcus som fick växa upp i Göteborg. Genom att fadern ofta tog med sig sonen på sina arbetsresor över världen, kom Marcus att tidigt möta matlagningskonsten i många främmande länder. För honom blev annorlunda mat något helt naturligt. När han sedan utbildade sig till kock hade han utvecklat en förmåga att blanda och korsa och utveckla helt nya smaker. Han såg det som andra ofta missar.

Lära sig på nya sätt

Är utbildning vägen till större kreativitet? Nej, det behöver inte vara så, resonerar författaren och refererar till den amerikanske riskkapitalisten Paul Maeder, som investerar i småföretag. Han menade att många innovatörer lyckas just därför att de saknar utbildning. Varför? Vanligen bygger utbildning på det som historiskt sett har fungerat inom ett visst område. Den som till exempel läser till läkare följer vissa vedertagna regler som man vet fungerar. Expertkunskaper är effektiva just därför att de inte ifrågasätts, de är beprövad kunskap. Men nackdelen är att de låser människor till att göra saker på ett visst sätt. Ett associationshinder har uppstått.

Är det då någon mening med att ha skolor och utbildning? Snarare handlar det om att hitta ett sätt att lära sig så mycket

som möjligt utan att fastna i vissa tankemönster. Riskkapitalisten Paul Maeder löser ekvationen genom att sätta samman team som alltid är tvärvetenskapliga. Så skapar han skärningspunkter där nya idéer kan födas.

Ett annat kännetecken hos framgångsrika innovatörer är deras förmåga att lära på egen hand. Ofta är de självlärd. En formell utbildning ökar först sannolikheten att bli kreativ, men efter en högsta punkt minskar odds. När man lär sig på egen hand ökar möjligheten att se saken från ett annat perspektiv; man slipper lära sig vad andra kommit fram till.

Vänd på saken

Att tvinga in tankarna på ökända stigar är ett annat och mycket effektivt sätt att riva sina associationshinder och ifrågasätta sina tankar. Man vänder helt enkelt på antagandet. En övning beskrivs i boken *Cracking Creativity* av Michael Michalko:

- Fundera på en situation, en produkt eller ett koncept som hör ihop med problemet. Tänk sedan på de antaganden som är kopplade till just den situationen.
- Skriv ned antagandena och vänd på dem.
- Försök komma på hur dessa omvända antaganden kan göras meningsfulla.

Ytterligare ett sätt är att byta ut positiva tankar mot negativa. För att bli bättre på att bemöta sina kunder kan en bank fråga sig: Hur gör vi bankupplevelsen så positiv som möjligt? Men

samma bank kan också ställa sig den här frågan: Hur ska vi göra bankupplevelsen så hemska som möjligt? Genom att tänka negativt kan man bakvägen komma fram till fler och annorlunda idéer.

Sociologen Arthur Koestler menar att kreativitetsprocessen liknar det som sker när man skrattar. Man kan tänka sig att en rolig historia vanligen startar efter en rak axel där alla är med på noterna. Så plötsligt bryts historieaxeln av något annat. Denna skärningspunkt leder till en reaktion, i humorns fall är det ett skratt. Det är just i kollisionen mellan två koncept som något överraskande händer. Och idéer blir banbrytande just därför att kombinationen är så ovanlig att ingen trodde att den var möjlig.

In i skärningspunkten

I ett välkänt experiment försökte psykologen N R Maier förstå insiktens väsen. Han hän-



Byt perspektiv – bli en blomma

För att se saker från ett annat håll föreslår boken den här övningen. På teve visas en film om blommor. Du ser på en blomma på skärmen, det sker alltså utifrån. Byt sedan perspektiv. Tänk dig att du går in i blomman med en liten kamera och filmar världen där ute; regnet, trädgården, bina osv. Samma övning kan användas för andra situationer som du väljer. Poängen är att denna vinkel kan ge nya och oväntade insikter om hur, i detta fall, en blomma lever. Faran med att alltid betrakta saker från samma perspektiv är annars att man tenderar att alltid se samma saker.

Renässansens Florens förlöste idéer

Själva kärnan i Medicieffekten är den kvantitet idéer som genereras i skärningspunkter. Genom att man river associationshinder mellan områden, ökar antalet kombinationer av idéer mycket mer än om man höll sig inom ett och samma område. Familjen Medici bidrog till att renässansens Florens blomstrade av kreativitet och utveckling.

→ ger två långa snören från taket i ett rum. De hänger för långt ifrån varandra för att man ska nå det ena snöret med det andra i handen. I rummet finns ett bord med olika verktyg, bland annat en tång. Vilket verktyg som helst får användas.

Försökspersonen ska nu knyta ihop snörena. Det vanliga är att personen försöker dra dem mot varandra. Eller sträcka sig mot det andra snöret med något av verktygen.

Lösningen är helt enkelt att man knyter fast tången i ena snöret – som en pendel som får snöret att svänga fram och tillbaka. Sedan kan man gå till det andra snöret och ta tag i det första när det kommer svängande och på så vis knyta ihop det.

Det här visar vad man kan uppnå om man släpper vane-tänkandet. En tång är ett handverktyg och ska väl inte hängas som en tyngd i ett snöre? Men varför inte?

Författaren drar två slutsatser av tångexperimentet. Den första är att kreativitet innebär att koncept kombineras på ett ovanligt sätt (en tång och ett snöre). Den andra är att det är svårt att säga hur idén uppstår. När försökspersonerna tillfrågades kunde de inte förklara vad som ledde till lösningen. Det tycktes komma från ingenstans, som av en slump.

Tur och slump styr

Är det då bara tur – eller slump – som gör att nya idéer föds? Ja, tur verkar spela en avgörande roll, resonerar boken. Frågar man entreprenörer, forskare eller artister, nämner de ofta just ordet tur eller tillfällighet.

Enligt forskningen är det främst två sorters slumpmässiga kombinationer som är med när kreativa idéer föds. Den första typen är känd som "en blyxt från klar himmel" och sker när man försöker lösa ett visst problem. Ofta har man ett mål. Det kan vara en produktkampanj eller en teknik för något ändamål. Här verkar det som om lösningen gradvis växer fram. Den

Belöna även motgångarna

Problemet i många organisationer är att man vet hur man belönar framgång, men inte hur man hanterar misslyckanden. Det bästa sättet är att skapa en miljö där framgångar och misslyckanden belönas likvärdigt – och där brist på handling bestraffas. Passivitet är alltså ett betydligt större hot än misslyckanden när det handlar om kreativitet.

Enligt professor Robert Sutton vid Stanford Business School kan misslyckanden belönas så här:

- De berörda personerna ska veta att brist på handling får konsekvenser.
- Det är viktigt att dra lärdom av tidigare misstag, men inte acceptabelt att göra samma misstag om igen.
- Se upp med människor som sällan misslyckas. Kanske har de inte tagit tillräckligt med risker eller också döljer de dem.
- Rekrytera personer som gjort intelligenta misstag och låt andra i organisationen veta att det är därför de blivit anställda.

Nyttigt se saken från flera håll

Universalgeniet och renässansmänniskan Leonardo da Vinci menade att om man skulle förstå något rakt igenom, måste man betrakta det ur minst tre olika synvinklar. Det var hans sätt att bryta de vanliga associationskedjorna. Syftet är att frigöra tankarna. Här är fler förslag:

- **Testa idén på något annat eller någon annan.** Exempel: En person ska bygga en sommarstuga. Hur skulle den se ut om den i stället skulle bebos av Pablo Picasso?
- **Gör upp begränsningar.** Exempel: En anställd vid en kundtjänst har drabbats av en stämbandssjukdom och kan inte tala. Hur ska kommunikationen då ske? Genom att markera gränser för en förmåga, tvingas man fram till idéer man inte hade kommit på annars.

andra typen av slumpmässig kombination kallar författaren "förberedda insikter" och med det menas lösningar som slår en när man egentligen var ute efter något annat.

Ett mycket känt exempel är när Louis Pasteur upptäckte vaccineringsen i slutet av 1800-talet. Han hade glömt en odling med kolerabakterier på sitt laboratorium över en sommar. När han kom tillbaka injicerade han kolerabakterierna i ett antal försökskycklingar. Men de fick inte kolera och dog, utan blev bara lite sjuka för att sedan till-

Idéer i skärningspunkten mellan områden består av kombinationer av koncept.

friskna och må bra. Vad hade hänt? Pasteur insåg att den sommargamla odlingen hade gjort kycklingarna immuna. Han hade upptäckt vaccinet och detta helt oavsiktligt.

Samma slumpmässiga fenomen återfinns bland entreprenörer. Det nya företaget börjar med en produkt eller en viss kundkategori för att sedan finna att det är något helt annat man ska syssla med.

Hitta nya kombinationer

Hur hittar man då dessa förlösande kombinationer? Genom att placera sig i skärningspunkter mellan områden. Det kan vara yrkesområden, mångsidigt sammansatta grupper

Prestationsorienterade människor drivs inte av inre krafter och inte av belöningsystem. De vill göra ett bra jobb.

*Jim Collins
boken Good to Great*

eller medveten jakt på skärningspunkter.

Varför dog dinosaurierna ut? Paleontologerna sökte länge svaret. Var det sjukdomar eller konkurrensen från andra djur? Först när en astronom och fysiker knöts till forskningen kunde man finna den troliga lösningen, den att jorden träffades av en asteroid som utrotade hela denna djurart. Med hjälp av en annan vetenskaplig gren, alltså astronomi, kom de nya insikterna.

Författaren kallar fenomenet för yrkesmässig mångfald. Att röra sig mellan olika yrken, projekt och intressen är ett verkligt sätt att nå nya insikter och få idéer. Lyckas man kan gamla beprövade metoder eller tekniker få helt ny innebörd i en miljö och bidra till nytänkande.

Mångsidighet förädlar

Det är helt klart att allsidigt sammansatta grupper har större chans att komma på nya idéer. Det behöver inte bara vara att olika akademiska områden möts, det kan lika väl gälla skillnader i kultur, etnisk härkomst, geografi, ålder och kön.

Men trots kännedomen om värdet av blandade team, används de förbluffande sällan. Den enkla förklaringen kan vara att människor gärna söker sig till dem som är lika och håller avstånd till andra som är annorlunda.

Det här kan också påverka anställningsintervjuer. Många hävdar att de vet om personen är rätt för jobbet så snart som denna kommer in genom dörren. Men det är inte annat än ett uttryck för att lika söker lika.

En metod att komma ifrån det här föreslås av professor Robert Sutton på Stanford University. Hans drastiska idé är att man rekryterar medarbetare som man inte trivs med eller till och med tycker illa om. Människor kan lättare tillföra något nytt om de inte anställs för att passa in i en förutbestämd roll, är hans tes.

Samtidigt betonar författaren att det inte bara är att fösa

ihop människor med olika kulturer, erfarenheter och kunskaper. Så enkelt är det inte. Gruppen måste styras för att man ska kunna få ut något av den.

Medlemmar i gruppen ska visst kunna vara oense, men inte utan anledning. Konflikter får inte bli personliga. Det gäller också att vidmakthålla en öppen miljö, där människor känner sig fria och där deras idéer tas på allvar. Det är en förutsättning för att tankar ska kunna studsa mot varandra och skärningspunkter uppstå.

Jaga skärningspunkter själv

För att öka sannolikheten att finna fantastiska idéer måste man också avsiktligt söka kombinationer. Helt enkelt föra in slumpen i sitt tankemönster. När författaren Edgar Allan Poe ville finna en ny intrig till en berättelse, kunde han till exempel slå på måfå i ett uppslagsverk och ta några ord och försöka kombinera dem. Gick inte det, slog han efter några nya.

På jobbet kan man ta en paus från det man håller på med och tvinga sig att skriva ned kombinationer av saker som inte rör det aktuella problemet och som egentligen inte alls passar ihop. Eller man kan inhandla några tidningar man vanligen inte läser och bläddra i för att se om det finns något som går att koppla ihop med det man arbetar med.

Hela tiden är målet att hitta en skärningspunkt så att en ny, fräsch idé poppar upp – som av en slump. Just så här gör människor och team som kommer på mönsterbrytande idéer.

Många idéer krävs det

Utmärkande för framgångsrika innovatörer är inte att de är övermänniskor som genast kommer på den rätta idén. Tvärtom. Psykologen Dean Keith Simonton på University of California menar att innovatörer är framgångsrika för att de är produktiva.

Den viktigaste principen för kreativitet är att man måste ta risker. All kreativitet finns i det okända, inte i det kända.

Deepak Chopra

Det krävs alltså kvantitet för att komma fram till kvalitet. Om man förstår kraften i skärningspunkter inser man också att de genererar inte bara olika idéer utan också ett enormt stort antal idéer. Och för att få en superidé måste man kläcka mängder av idéer.

Man kan till och med säga att det bästa sättet att spå vem som kommer att få Nobelpriser är att se till antalet artiklar som den forskaren har publicerat.

Förverkliga och genomföra

Bara för att man får många idéer är det inte säkert att de blir meningsfulla och kan genomföras. Det behövs en balans mellan bredd och djup i kunskaper för att nå höjden av kreativitet. Ser man till exempel på kocken Marcus Samuelsson var hans specialområde traditionell svensk mat. Det var basen. Sedan fick han kunskaper inom många andra områden (från kökskonst världen över) som gjorde att han fick tillgång till en mängd idékombinationer.

Men det är inte alla som lyckas som Samuelsson. Många kommer fram till idén, men kan inte förverkliga den. Däri ligger ett dilemma.

Första hindret som måste övervinnas i genomförandet är myten om misslyckandet. Hur optimistisk man än är kvarstår faktum att alla idéer inte kommer att fungera.

Idéer som har ett klart mål →

Genom att exponera oss för olika områden under karriären ger vi oss själva möjlighet att hitta fler slumpmässiga kombinationer av koncept som ger oss aha-upplevelser.

- mår bra av att få stöd av en handlingsplan och tydliga riktlinjer för hur man ska gå tillväga. Misslyckas man med en sådan riktad idé kan det bero på att man inte levt upp till förväntningarna.

De mest framgångsrika innovatörerna är mycket produktiva och utvecklar och förverkligar otroligt många idéer.

Det påstås att en av förklaringarna till USA:s höga innovationstakt är mångfalden hos landets befolkning.

Bokens plus:

Ett nytt sätt att se på idéskapande och framgång, som stämmer med den tid vi lever i. Rik på verkliga exempel hur skärningspunkter inom vetenskap, konst, politik och affärliv. Ger en hel del aha-upplevelser.

... och minus:

Ibland är exemplen mer självklara än "vetenskapliga". Majoriteten av de fall som illustrerar författarens tes är amerikanska. Hade varit intressant att få fler från den svenska horisonten.

Företagande handlar om att ta risker. Det handlar om att ta kloka, kalkylerade risker för det händer ingenting om människor inte tar några risker alls.

*Carly Fiorina,
tidigare vd på Hewlett-Packard*

Men så förhåller det sig inte med idéer som är banbrytande. Dessa kan ju ta vilken riktning som helst. Och man vet inte om idén fungerar förrän man har provat den.

Slutsatsen är att i arbetet med mönsterbrytande idéer måste man planera lika mycket för motgång som för framgång. Misstag under en sådan idéprocess är snarare regel än undantag.

Lyckas trots missarna

Författaren ägnar 14 sidor i boken åt fenomenet misslyckanden. Han framhåller att det är viktigt att se på hur misslyckanden hanteras i organisationen, eftersom det får en avgörande betydelse för hur människor beter sig.

Medvetna chefer och team vet att misslyckanden hör till och de förväntar sig därför en viss procent misslyckanden när de gör upp sina planer. Mannen som uppfunnit dialysmaskinen, Dean Kamen, sade sig bli missnöjd om hans team inte regelbundet gjorde rejäla misstag, eftersom det var ett tecken på deras höga ambitioner och målsättningar.

Ett led i planeringen av misslyckanden i idéprocessen är att avsätta nog med resurser för missarna. Det kan vara tillräckligt med tid eller utrustning eller pengar. Men det innebär därför inte att man ska slösa.

Bryt med nätverket

Ett stort steg på vägen mot kreativa innovationer är att man bryter sig loss från sitt befintliga nätverk. De kontakter man har och de strukturer man ver-

kar i, har en tendens att hålla en tillbaka. Det är ingenting som sker med avsikt.

Det ligger en paradox i det här, eftersom det just är de goda relationerna med affärspartners och mentorer som gjort att man lyckats. Sådana värdenätverk behövs under perioder. Men nya idéer som inte stämmer överens med nätverkets värderingar brukar stötas bort. Så för att bli nyskapande och hitta skärningspunkter, måste man frigöra sig från nätverket. Det är inte lätt eftersom nätverket fungerar så att det vill hålla en kvar. Men det går att bryta upp utan att nödvändigtvis bli ovän med sina allierade.

Ett sätt är att inte stanna för länge på samma ställe, till exempel samma arbetsplats eller inom samma fackområde.

Var beredd på kamp

Den nyskapande måste också vara beredd att kämpa, eftersom banbrytande idéer alltid hotar etablerade områden. Människor som verkar inom dessa områden gör vad som helst för att hindra en utbrytning.

Man måste också lära sig att leva med risker. Det gäller att inte fångas i sin rädsla för att misslyckas.

För att motverka rädslan är det viktigt att erkänna den. Den finns där, men man kan lära sig att hantera den. Saker och ting står på spel, man kan förlora spelet. Men det betyder inte att man inte kan gå vidare. Som Mark Twain sa: Mod är att bekämpa rädslan och att behärska rädslan, inte att inte känna rädsla. □

Snabb kunskap för upptagna chefer!

Chef.Boken

Vill du beställa fler exemplar av Chef.Boken eller beställa den refererade boken? [Gå in på www.chef.se](http://www.chef.se)

Chef.Boken refereras av Marie Alrutz, Tidningen Chef.
©Tidningen Chef 2005. Kopiering förbjuden. ISSN 1650-6502

Utgivare: Affärsledarna A&L Förlags HB, Sveavägen 92, 113 50 Stockholm Mail: chef.boken@chef.se www.chef.se
Kundsupport: Tel: 08-555 245 00 Fax: 08-555 245 50 Prenumerationer: Helår (10 nr) 1 885 kr, exkl moms.

