

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

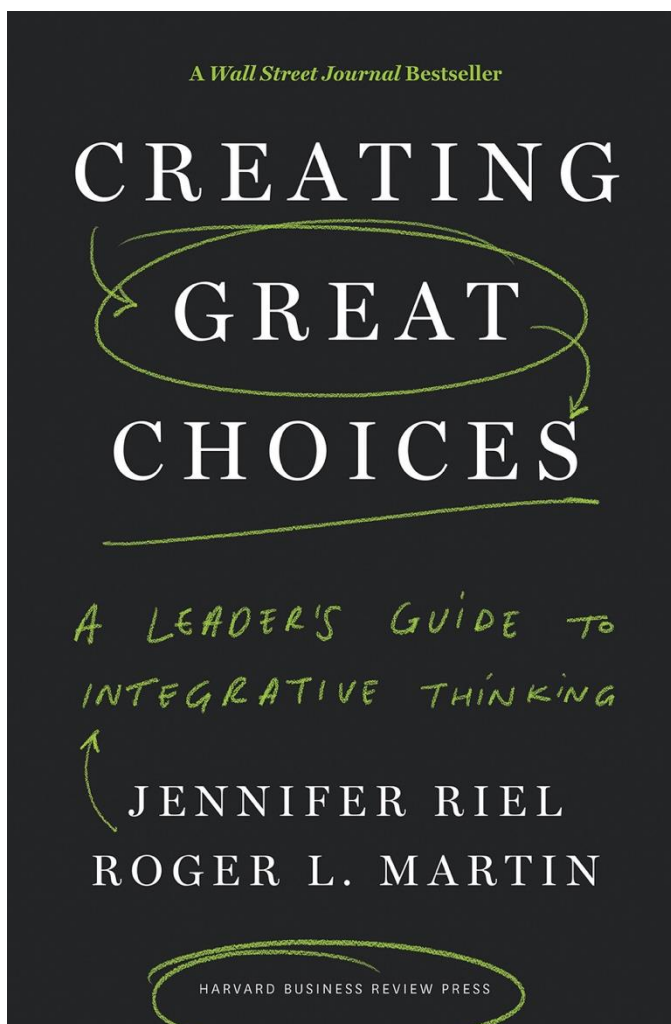
Vigtige læringspunkter
Om forfatterne

SIDE 3

Summary

SIDE 19

Anvendelse af bogens
pointer



Creating Great Choices

INTRODUKTION TIL BOGEN

I 'Creating Great Choices' fra 2017 viderebygger Jennifer Riel og Roger L. Martin på tilgangen integrative thinking, som først blev introduceret i 2007 i Martins bog 'The Opposable Mind'. Martin og Riel illustrerer med 'Creating Great Choices', hvordan de har videreudviklet på og styrket forståelsen for tilgangen gennem deres undervisning heraf. Bogen er tiltænkt som værende en såkaldt "how-to"-bog, der skal guide dig igennem de fire stadier ved en integrative thinking-proces. Den henvender sig til bl.a. direktører og ledere, der skal skabe løsninger til komplekse og presserende problemstillinger, hvorfor den er udstyret med en række værktøjer og øvelser, som skal hjælpe en til at træffe de gode valg.

Vigtige læringspunkter

Mens konceptet med integrative thinking blev introduceret i 'The Opposable Mind' med et fokus på virksomhedsledere, så videreudvikles det i 'Creating Great Choices', hvor dets anvendelighed udvides til at inkludere individer på tværs af organisationen. Foruden denne teoretiske videreudvikling søger forfatterne også at fremsætte et forslag til, hvordan implementering i ens egen virksomhed kunne tage form som proces.

'Creating Great Choices' introducerer læseren til...

- Integrative thinking som koncept og metode.
- Den nye læring, forfatterne har anskaffet sig siden 'The Opposable Mind'.
- Hvordan man kan tilgå problemløsning på en ny facon.
- Teorier og værktøjer, der indgår i en integrative thinking-proces.
- En skridt-for-skridt-guide til, hvordan man i ens egen organisation kan gribe en integrative thinking-proces an.
- Hvordan man kan reflektere over ens eget mindset og på den måde muliggøre integrative thinking.
- Konkrete cases, der illustrerer virkningen af arbejdet med integrative thinking.

TIP: En historie, der gennemgår anvendelsen af integrative thinking i en beslutningsproces hos LEGO, kan findes på side 3-9.

Bogen er splittet op i to dele, hvor den første del fokuserer på at introducere konceptet med integrative thinking og teorien bag, mens anden del er en guide til implementering. 'Creating Great Choices' er fra forfatternes side mestendels tiltænkt som en praktisk guide, hvor fokus er på anvendelighed ude i virkeligheden, snarere end en videnskabelig gennemgang og påvisning af teoriens validitet.



Om forfatterne:

Jennifer Riel er adjunkt professor ved Rotman School of Management, University of Toronto, hvor hun underviser i integrative thinking og innovation. I sin rolle som Global Director of Strategy i design- og konsulentfirmaet IDEO har hun et fokus på kreativ problemløsning.

Roger L. Martin er en anerkendt forfatter, konsulent og professor, der i 2017 blev kåret som den mest indflydelsesrige ledelsestænk af Thinkers50. Martin er tidligere dekan for Rotman School of Management ved University of Toronto, som han har gjort verdenskendt inden for ledelse og nytænkning grundet sit arbejde med bl.a. integrative thinking. Af andre værker fra Martin kan nævnes 'The Opposable Mind' (2007) og 'Playing to Win' (2013).

Summary

I 'The Opposable Mind' (2007) dannede Roger L. Martin rammen for begrebet integrative thinking. I 'Creating Great Choices' (2017) får Martin så følgeskab af Jennifer Riel, idet de søger at udvide integrative thinking-begrebet fra dets oprindelige anvendelse til en ny og mere kreativ løsningsmodel. Oprindeligt blev integrative thinking anvendt som et værktøj i de situationer, hvor man som leder står over for ekstremt svære 'enten-eller-valg', og det, at svare enten det ene eller det andet, simpelthen ikke er en mulighed. Martin og Riel er dog efterfølgende kommet frem til, at det er et bedre værktøj til at generere gode løsninger til en lang række af problemer, udfordringer og muligheder – selv dem, hvor et ekstremt svært og uacceptabelt 'enten-eller-valg' ikke var en del af den oprindelige problemkonstruktion. Mens det kan anvendes både individuelt eller i gruppesammenhæng, så er forfatterens erfaring, at det bedste resultat opnås i grupper bestående af individer med mange forskellige baggrunde.

Bogen er opdelt i to, hvoraf den første del er et udvidet teori afsnit, mens anden del tager udgangspunkt i en metodeorienteret præsentation af de fire stadier ved en integrative thinking-proces. De fire stadier lyder:

1. Articulating Opposing Models.
2. Examining the Models.
3. Generating Possibilities.
4. Assessing the Prototypes.

Selve begrebet integrative thinking skal forstås som evnen til at kunne holde to idéer op mod hinanden; men i stedet for at vælge den ene på bekostning af den anden, skaber man en kreativ løsning i form af en ny og bedre idé, der indeholder elementer fra begge idéer. De evner, der gør integrative thinking muligt, er ikke noget, du enten *har* eller *ikke har*, men er derimod noget, der kan læres over tid. Med denne tilgang dannes rammen for kreativ problemløsning, der kan gavne bl.a. ledere, der søger nye svar på, hvordan man tilgår komplekse problemstillinger.

DEL 1

Den første del af bogen består af kapitel 1-3, hvoraf det første kapitel, *Integrative Thinking 2.0*, omhandler ovennævnte LEGO-case samt en introduktion til bogens indhold. Kapitel 2, *How We Choose*, omhandler de udfordringer, man møder, når man skal træffe 'de gode valg', samt hvordan kerneprincippet i integrative thinking kan hjælpe med at forbedre ens beslutningstagen. I det tredje og sidste kapitel, *A New Way to Think*, behandles tre manglende komponenter – *metacognition*, *empathy* og *creativity* – der kan lægge grunden til en ny måde at tænke på og derigennem opnå bedre resultater.

1. Integrative Thinking 2.0.
2. How We Choose.
3. A New Way to Think.

HOW WE CHOOSE

Mennesker har en tendens til at træffe dårlige beslutninger, uanset hvor stor eller lille beslutningen er. Kendskab til, at vi ikke altid træffer gode beslutninger, er dog ikke nok til at

forhindre os i at fortsætte med at træffe de samme dårlige valg. Hvis vi skal have noget håb om konsekvent at træffe bedre beslutninger, er vi nødt til at forstå, *hvordan* og *hvorfor* vores nuværende beslutningstagningsprocesser svigter os. På et individuelt plan træffes de dårlige beslutninger oftest grundet fejl i vores tænkning; det vil sige, at der i mennesket er forankret dybtliggende bias, der er forstyrrende for vores måde at tænke logisk. Mens man kunne være tilbøjelig til at tro, at det modsatte ville være gældende for beslutningstagningsprocesser i organisatoriske sammenhænge, er det ofte her, at problemet bliver værre. Dette betydende, at der i organisatoriske beslutningstagningsprocesser ikke tages højde for fejl i vores individuelle tænkning – det omfavnes derimod ligefrem, hvilket forstærker den negative virkning.

Baggrunden for vores dårlige beslutninger – både individuelle og kollektive – kan findes i måden, hvorpå vores sind behandler og forstår verden. Sindet bliver af Martin og Riel beskrevet som et filter, hvormed vi ubevidst filtrerer verdens kompleksitet. Verden er for kompleks til at forstå, hvorfor vores sind filtrerer en del af kompleksiteten fra ved at skabe *mentale modeller*.

Mentale modeller er – som alle modeller – simplificeringer. Hver gang vi møder noget, det være sig en person, et sted eller en idé, skaber vores sind en simplificeret model af det. De er således på ingen måde en 1:1-afspejling af virkeligheden, men simplificerer en verden med et utal af nuancer. Sindets modellering af verden er konstant, idet det er nødvendigt for at følge med i de adskillige indtryk, vores sanser bombarderer os med. Formålet med disse mentale modeller er derfor at strukturere vores verden og forudse de situationer, vi løbende oplever, hvorfor de lader os eksistere i en kompleks verden uden at blive overvældet af dens kompleksitet.

Vores mentale modeller akkumuleres over tid og bliver i sidste ende vores virkelighed. Modelleringsprocessen sker automatisk, kontinuerligt og mestendels ubevidst. John Sterman, der er ekspert inden for systems dynamics, beskriver konceptet som: "Every decision you make... everything you know and everything you do is on the basis of models of one sort or another. You never have the choice of let's model or not; it's only a question of which model. And most of the time, the models that you're operating from are ones that you're not even aware that you're using". Modellerne er tillige fejlagtige eller ufuldkommene, idet ikke alt inddrages. Kort sagt er de en forenklet version af verden, der ligner virkeligheden lige nok til at være nyttig – der vil dog altid være en diskrepans mellem virkeligheden og vores opfattelse af den. Mens modellerne er fejlagtige, har de en stor betydning for vores adfærd og valg. Martin og Riel præsenterer her fem måder, hvorpå vores mentale modeller kan få os til at træffe dårlige beslutninger:

1. Our models are implicit

Mentale modeller, der beskrives som implicitte, er de mentale modeller, der ligger uden for vores bevidsthed, men kan ses i vores adfærd. Jo mere implicitte vores modeller af verden er, des mere sandsynligt er det, at vi kæmper for at forstå, hvorfor vi handler, som vi gør, og hvorfor vi får de resultater, vi får. Mange dårlige beslutninger kan spores tilbage til uartikulerede modeller af verden og de underliggende antagelser bag dem.

2. Our models are easily manipulated

Det er nemmere at påvirke og manipulere med vores mentale modeller, end man skulle tro – både på godt og ondt. Tilsyneladende små kontekstændringer kan informere vores mentale modeller og udløse bias, uden at vi er bevidste omkring det. Kontekstændringerne kan tillige føre til meget forskellige valg.

3. Our models are sticky

Når først vi har dannet vores egen forståelse af verden, har vi en tendens til at holde fast i den. For at retfærdiggøre denne forståelse søger vi beviser, der understøtter den, og

ignorerer alt, der virker afkræftende. Vi afhænger af information, der let kan indordnes i vores eksisterende verdensbillede. Som et resultat heraf opstår der konflikter eller mistillid i interaktioner med dem, der ikke deler en lignende forståelse.

4. Our models are simplistic

Den menneskelige hjerne søger effektivitet. Vi tiltrækkes derfor af modeller, der simplificerer verden. Information skal være nemt tilgængelig, nemt at genkalde og nemt at forstå. Dette er dog ikke optimalt. Vores modeller bør være så enkle som muligt, uden at de bliver *for* enkle. Med dette menes, at hvis vi oversimplificerer modellerne, mister de deres forklarings- og forudsigelseskraft, hvorved de fejler. Når vores modeller fejler, har vi det med at efterrationalisere fejlen som værende verdens skyld, snarere end modellens.

5. Our models are singular

Mens modeller konstrueres til én specifik kontekst, så anvendes de ofte efterfølgende i op til flere andre kontekster. Idet de på denne måde anvendes uden for deres oprindelige formål, så er graden af anvendelighed ikke lige så stor. Mennesker har det altså med at overestimere, hvor mange situationer én model kan anvendes i.

TIP: En grundig forklaring med eksempler og øvelser vedrørende de fem måder, hvorpå mentale modeller kan få os til at træffe dårlige beslutninger, kan findes på side 20-34.

EN BEDRE PROCES

Når det kommer til valg (såsom strategiudvikling), så følger organisationer ofte en lineær proces, der er gearret mod at skabe konsensus og kompromiser under beslutningsprocessen. Ifølge forretningsledelses- og markedsføringseksperter Peter Drucker er dette dog stik modsat af, hvilken tilgang man som leder burde tage. Han mener, at for, at vi kan træffe bedre beslutninger, så har vi brug for en bedre proces. Essensen af Druckers tilgang er, at man bevidst skal tage højde for løsninger, der stikker i hver sin retning, hvor man udforsker divergerende måder at løse problemet på. Man skal altså både udfordre forestillingen om, at der kun er ét korrekt svar, og sørge for at tilgå konflikten på sådan en facon, at man får mest muligt ud af den og problemet derved forstås på et dybere plan, så mulighederne for en løsning udvides.

Peter Drucker argumenterer for, at en effektiv beslutningstager fokuserer på de vigtigste beslutninger og arbejder for at opnå en dybere begrebsmæssig forståelse, ligesom de ikke lader sig imponere af hastige beslutninger. Den korrekte beslutning udspringer fra sammenstødet mellem divergerende holdninger og gennem længere overvejelser af konkurrerende løsningsforslag. Det, at skabe konsensus, tilsidesættes altså for i stedet at fokusere på mulighederne, som uenighed bringer frem. Det er gennem spændingen mellem konkurrerende forslag, at problemet for alvor forstås og mulighederne for en kreativ løsning opdages. Den største betydning for udfaldet af vores beslutningstagen er, at der i enhver proces vil være indre bias, der ikke kan omgås, men opmærksomhed på det kan hjælpe i nogen grad.

Med andre ord, så for at tackle vores tendens til at acceptere det ene af de underlegne valg i 'enten-eller-valg', har man brug for en proces, der tilbyder nye sæt af værktøj, der giver os plads til at skabe bedre valg. For en bedre beslutningstagningsproces eksisterer tre principper: *metacognition*, *empathy* og *creativity*. Disse vil blive yderligere udforsket i næste afsnit.

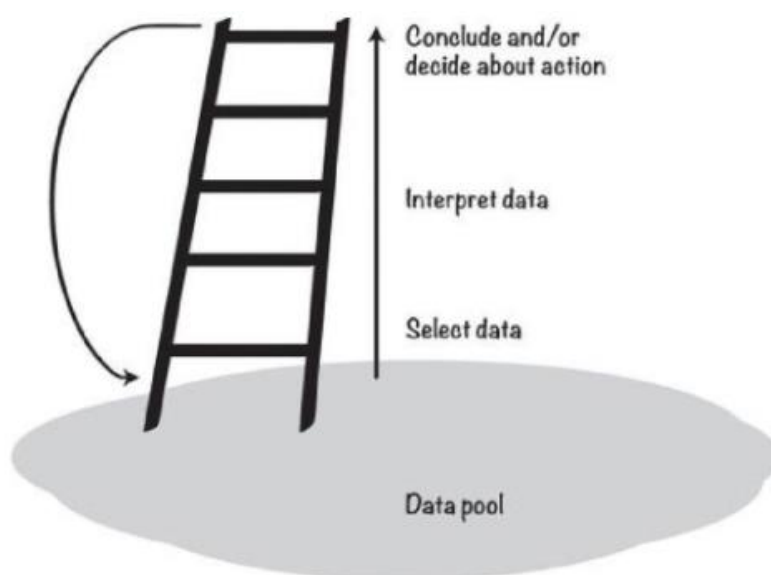
A NEW WAY TO THINK

Der findes tre principper, der ofte mangler i beslutningstagningsprocesser, men har potentialet til at berige dem. Disse tre principper kaldes *metacognition*, *empathy* og *creativity*. Kort sagt dækker metacognition over, at vi har brug for bedre adgang til vores egen tænkning til at hjælpe os med at forstå vores eksisterende mentale modeller og deres begrænsninger. Empathy dækker over, at vi har brug for at opnå en dybere forståelse af andres tænkning, idet det kan hjælpe os med at belyse de huller, der er i vores tænkning samt det giver muligheder for samarbejde. Det tredje og sidste princip *creativity* dækker over evnen til at skabe nye og bedre løsninger frem for blot at vælge et af de eksisterende muligheder. For at uddybe de tre principper yderligere følger her tre afsnit:

METACOGNITION

Det at "tænke over at tænke" – altså metacognition (eller metatænkning) – er noget, filosoffer etablerede for tusindvis af år siden for at forsøge at forklare sindets natur. Mennesker har altid ønsket at forstå, hvordan sindet fungerer, men det var ikke før slutningen af 1970'erne, at udviklingspsykologen John Flavell navngav konceptet. Han definerede metacognition som det at indfange vores viden omkring kognition og vores regulering af den kognitive proces. Det vil sige, at metacognition omhandler forståelsen af vores egen tankeproces og kontrollen heraf. Konceptet indeholder både selvbevidsthed og selvkontrol. Som ved enhver anden evne, er nogle bedre end andre til metacognition. Hvad enten det er tillært eller kommer naturligt af sig selv, så er nogle bare mere tilbøjelige til at tænke over deres egen tankeproces. Metacognition er en væsentlig del af, hvordan man foretager en vellykket beslutning. For at skabe bedre valg har vi brug for en proces, der muliggør – eller fremtvinger – klart og tydeligt ræsonnement.

Idet vores tankeproces er automatisk, implicit og abstrakt, har vi brug for værktøjer og frameworks til at hjælpe os med at dykke dybt ned i vores egen tankegang samt for at få bedre adgang til den måde, andres tankegang fungerer. Ét af de værktøjer er *The Ladder of Inference*, hvor modelleringsprocessen bliver omdannet til en metafor illustreret gennem trin på en stige:



Verden er fuld af data – fakta, der kan direkte observeres og opleves. Idet der er så stor en mængde af tilgængelige data, har vi ikke andet valg end at udvælge og fokusere på kun en lille del. Uden at være direkte bevidst om, hvorfor vi udvælger de data, vi gør, foretager vi valget ud

fra vores egne oplevelser, behov og bias. Herudfra skaber vi mening og fortolker informationen, som vi forsøger at gøre begribelig. Gennem logiske slutninger kommer vi frem til konklusioner, hvorudfra vi skaber mentale modeller, der udgør vores verdenssyn. Disse konklusioner kan være alt mellem himmel og jord, fra de helt små hverdagsting ("Game of Thrones sluttede dårligt") til dem, der er med til at forme vores identitet ("Det er forkert at spise kød").

En kritisk fejl ved vores nuværende processer vedrørende beslutningstagning er, at de som oftest fokuserer på konklusionen frem for at tydeliggøre vores ræsonnement – både for os selv og andre. For at udfordre os selv i vores proces, burde vi spørge os selv, hvordan vi kom frem til konklusionen, hvilke data vi anvendte, hvordan vi fik det til at give mening, hvornår vi gik fra konkret data til abstrakte slutninger, og hvordan vi får vores logiske udledninger til at være mere tydelige og vores konklusioner rigere?

The Ladder of Inference er et brugbart værktøj til metacognition uanfægtet af kontekst. Gennem dens anvendelse kan du få et klarere billede af, hvordan din tankeproces egentlig fungerer, hvilket gør, at du fremadrettet vil kunne tilgå den type af metakognitive opgaver, der er indlejret i integrative thinking-processen.

TIP: En skabelon til at skabe sin egen Ladder of Inference kan findes på side 58.

EMPATHY

Empathy (eller empati) er det at kunne sætte sig i andres sted og genkende og forstå andres følelser. Det handler ikke om at kunne lide andre mennesker eller være enige med deres modeller af verden, men derimod om oprigtigt at søge at forstå, hvem en anden person er, hvad de tænker, og hvordan de har det. For at kunne skabe bedre valg, er vi nødt til at kultivere evnen til at have empati i en kontrolleret forstand, hvor vi søger at forstå andre og deres oplevelser, også selvom de ikke nødvendigvis minder om os selv og den gruppe, vi ser os som værende en del af. Det kan nemlig være svært at føle empati for de, vi ikke ser som værende som os selv, men for at kunne samarbejde med andre og udnytte det fulde potentiale af forskelligartede perspektiver, er det en vigtig evne at besidde.

Et værktøj i denne henseende kan findes i *Design Thinking*. Gennem anvendelsen af Design Thinking søger man først og fremmest at forstå noget. Når man søger at forstå noget relateret til produktdesign eller oplevelser, fokuserer man på slutbrugeren. Designprocessen starter med, at man fordyber sig i brugerens kontekst, adfærd og oplevelser med målet om at forstå deres behov. De værktøjer, designere oftest anvender til at generere empati samt forståelse fra brugerne, kan opdeles i tre brede kategorier, der stammer fra etnografisk forskning:

1. Observation

Med observation menes der det at observere folk i deres naturlige omgivelser. I forretningsøjemed indebærer observation eksempelvis hjemmebesøg ved forbrugere eller observation af deres gøren og laden, når de handler ind. Det handler mere eller mindre om at lægge mærke til, når nogen foretager sig noget uventet.

2. Engagement

Her kommer forståelse direkte fra at engagere sig i en anden person, hvor man spørger ind til historier fra deres liv. Historier er vigtige, idet de hjælper til med at illustrere ægte

øjeblikke, hvorved de kan være med til at danne et mere detaljeret billede af en person, end det er muligt at opnå ved udelukkende at stille spørgsmål.

3. Experience

Til tider er det at opleve, hvad en anden person går igennem, den bedste måde at opbygge forståelse og empati på. Hvis du er i færd med at redesigne en proces, er det værd at prøve at gennemgå processen, som en kunde ville, ved at fokusere på problemer, der måtte opstå undervejs på kundens rejse. Det kan dog være umuligt at opleve noget med friske øjne, hvis du allerede kender det ud og ind og dermed ikke kan foregive ikke at kende til processen. Hvis du eksempelvis har svært ved at sætte sig i en kundes sted og have empati i forhold til de problemer, de måtte have, så kan du prøve at foretage en lignende handling inden for et andet felt, der kunne være med til at skabe den samme fornemmelse, som dine egne kunder måtte have.

De tre etnografiske værktøjer, der her er præsenteret, kan hjælpe til at opbygge forståelse og empati. Jo mere øvelse du får med de tre værktøjer, des større kapacitet for empati opnår du. Manglen på empati leder som oftest til snævre og ensporede løsninger, hvorfor det kun er gennem empati, at du har en chance for at forstå, hvordan andre tænker og dermed virkelig lære fra deres perspektiv.

CREATIVITY

Det tredje og sidste princip, creativity (eller kreativitet), beskrives af Martin og Riel som noget, der opstår fra hårdt arbejde og fra en samarbejdende proces. Det skal ikke ses som værende en evne, man er født med, men snarere noget, der kan kultiveres over tid. Mennesker har en tendens til at opleve pinlighed, idet vi er bange for at blive dømt af andre. Frygten standser os fra at dele vores idéer med andre, påtage os nye opgaver og presse os selv til at lære nye ting. Mens det ikke skal forstås som, at vi ikke er gode til at udtænke nye idéer, så betyder frygten, at vi er så sensitive over for, hvad andre tænker, at vi holder idéerne for os selv. Det er heller ikke, fordi vi ikke vil lære nye ting, men snarere er det, at vi er blevet komfortable med at være gode til det, vi gør, så når vi prøver noget nyt, er det sjældent, at vi er særligt gode. Derfor har vi brug for værktøjer, der kan opbygge vores selvtillid, når det kommer til kreativitet. Psykolog Albert Banduras begreb vedrørende *self-efficacy* kommer her i spil:

“Individuals who come to believe that they can effect change are more likely to accomplish what they set out to do [...] People with self-efficacy set their sights higher, try harder, persevere longer and show more resilience in the face of failure”.

Det at være kreativ handler altså til dels om at kultivere *self-efficacy* – at have troen på ens egne evner, når det kommer til at være kreativ og give en selv lov til at være det. Det er dog en sjældenhed, når det kommer til organisatoriske processer, at kreativitet specifikt sættes som værende et mål, idet den moderne virksomhedskultur ikke lægger op til adfærd, der stikker ud og kan anses som risikabel.

For at kreativitet ikke skal afskrives, er vi nødt til at redefinere begrebet som værende noget, vi alle har kapacitet til – og så tage valget om rent faktisk at gøre noget ved det. Dertil har vi brug for en proces, der understøtter hver person i at tage dette valg. Mens problemløsning på nuværende tidspunkt mestendels udmunder i, at vi forsøger at foretage det rigtige valg ud af en række muligheder, så skal vi i stedet arbejde hen mod, at problemløsningen i stedet består af at skabe bedre svar, som derved løser problemet. Gennem anvendelsen af *self-efficacy* og

med det ændrede syn på problemløsningsprocessen i tankerne er der fem principper, du skal have i tankerne, når det kommer til idégenerering:

1. Kreativitet kan ikke skabes ud af det rene ingenting, så sørg for at have et problem, der skal løses. Anvend her "How might we"-spørgsmål fra Design Thinking.
2. Du bliver ikke mere kreativ ved at starte fra nul. Kreativitet skabes ved at skabe forbindelser mellem ting og ved at rekontekstualisere – ikke ved at genopfinde den dybe tallerken.
3. Den vigtigste regel for idégenerering er at vente med at dømme en idé, idet der selv i dårlige idéer kan være et element af noget godt, der kan bygges videre på. Hvis noget dømmes hurtigt ude, ender en masse gode idéer med at gå tabt.
4. Vi kan lære fra designverdenen, hvor der fokuseres mere på at bygge hurtige prototyper ud fra idéerne frem for blot at tale om dem. Det kan enten være en sketch eller en model, der konkretiserer idéen og gør den testbar.
5. Tid er en kritisk faktor, når det kommer til kreativitet. Ved selv at tro, at man ikke har tid nok, begrænser man sig selv. Med det sagt handler det ikke om, at man skal tage en evighed om at træffe valg, men nærmere give sig selv plads til at tænke på andre ting og tillade sig selv at opnå indsigt herfra.

DEL 2

Den anden del af bogen består af kapitel 4-9, der fører læseren trin-for-trin gennem en integrative thinking-proces. Gennem en detaljeret beskrivelse af, hvordan tilgangen kan benyttes til at skabe gode løsninger og derved undgå kompromiser, introduceres læseren til en række øvelser og værktøjer, der har til formål at sikre forståelse for, hvordan de kan overføres til situationer og problemstillinger i virkeligheden. De seks kapitler lyder:

4. A Methodology.
5. Articulating Opposing Models.
6. Examining the Models.
7. Generating Possibilities.
8. Assessing the Prototypes.
9. A Way of Being in the World.

A METHODOLOGY

For at kunne anvende integrative thinking som metode har Martin og Riel skabt en proces, der kan opdeles i fire stadier. Disse har til formål at højne chancerne for, at man ikke foretager dårlige valg og i stedet ved egen hjælp finder hen til de gode valg. De fire stadier lyder:

1. **Articulate the models**
Forstå problemet og modsatrettede modeller mere i dybden.
2. **Examine the models**
Definer spændingspunkterne, antagelserne og årsag- og virkningskræfterne.

3. Explore the possibilities

Stil spørgsmål ved, hvilke typer af integrative svar der er mulige.

4. Assess the prototypes

Test forskellige mulige svar, før du gør fremskridt.

Mens integrative thinking-processen ved første øjekast lader til at være lineær, så er det ikke nødvendigvis tilfældet. Det er en iterativ proces, hvor de mest gavnlige indsigter oftest først kommer gennem gentagelse af specifikke stadier. Husk desuden, at processen ikke skal betragtes som en opskrift, der skal følges til punkt og prikke, men snarere en række råd, der skal lede dig i den rigtige retning.

ARTICULATE THE MODELS

Det første stadium af integrative thinking-processen omhandler det at forstå modsatrettede modeller. Stadiet kan deles op i fire trin, der hvert er afgørende i forhold til problemløsningens sociale proces og for at udnytte forskellige perspektiver med målet om at skabe bedre svar:

1. Definér problemet.
2. Identificér to ekstreme og modsatrettede svar til problemet.
3. Beskriv i grov forstand essensen af de to modsatrettede idéer.
4. Klarlæg, hvordan hver model fungerer.

TIP: Skabeloner til at hjælpe med udførelsen af de processer, det første stadium indeholder, kan findes på side 101-105.

Definér problemet

Ved integrative thinking søger man indledningsvis at rammesætte et problem, der er værd at løse – og derved et problem, der betyder noget. Det er ikke nødvendigvis et stort problem, men blot et, der har betydning for dem, der forsøger at løse det. Rammesætningen af problemet foregår gennem en kort, ubehandlet redegørelse, der har til formål at fange essensen af det. Redegørelsen behøver ikke være perfekt, idet man altid kan vende tilbage til den senere for at finpudse den. Det er langt vigtigere, at hele ens team har en fælles forståelse af problemet og alle er engagerede vedrørende ønsket om at løse det. Her kan man anvende konceptet med “How might we”-spørgsmål fra Design Thinking, hvilket kan hjælpe med at rammesætte, hvordan problemet kan løses. Det sætter en positiv tone, der ikke ville være til stede, hvis man eksempelvis anvendte sætninger som “kan vi løse problemet” eller “burde vi løse problemet”.

Identificér to ekstreme og modsatrettede svar til problemet

Grunden til, at man i integrative thinking begynder med to modeller, er helt simpel: det er bedre end blot én. Med dette skal forstås, at omsættes et problem til et tosidet valg, sker der fremdrift for gruppeprocessen. Ved at udforske mere end én model, sikrer man sig, at der ikke risikeres fejl via bias og gruppetænkning. Herudover garderer man sig også mod, at man ikke for hurtigt i processen binder sig til kun ét svar. Det er derudover også mere håndgribeligt blot at fokusere på to modeller, idet man nemmere kan navigere gennem den kompleksitet, der findes i problemet. Meningen med, at det skal være to *modsatrettede* modeller – og ikke hvilken som helst slags modeller – er, at der på denne måde bliver skabt en hjælpsom spænding. Spændingen mellem to idéer fører ofte til kreativ tænkning, men det er mellem

spændingen af to *modsatrettede* idéer, at man opnår nyttige indsigter. Det er vigtigt at gøre modellerne så modsatrettede som muligt, så man udelukkende holder sig til overvejelsen af de to modeller, og dermed kun ser på, hvad modellerne handler om, snarere end evaluerer på, hvorvidt de er gode eller dårlige. Denne overvejelserproces kan give tid og rum til at udfordre antagelser og fremprovokere nytænkning.

Meningen med, at de modsatrettede modeller er *ekstreme*, er, at de nemmere kan afpersonaliseres og dermed adskille folk fra idéer. Ved at adskille modellerne fra allerede præsenterede realistiske muligheder, gør vi det nemmere for gruppen at overveje modellerne som idéer frem for trusler mod status quo. Det, at modellerne bliver gjort ekstreme, betyder, at al form for kompromis udelukkes, hvorfor svar, der allerede indeholder elementer fra flere andre modeller, ikke kan anvendes. Integrative thinking handler ikke om at vælge begge modeller, men nærmere at udvælge de bedste elementer fra hver og sammensætte en ny, der er de andre overlegen, og her er kompromisser ikke nyttige, da de mudrer resultatet.

I visse tilfælde vil der eksistere en tredje mulighed, der er fundamentalt anderledes fra de første to – altså en alternativ ekstrem mulighed. Er dette tilfældet, er det vigtigt, at alle er klar på at udforske og overveje alle tre, hvis det skal tages med ind i overvejelserne, da det komplicerer processen og tiden, der skal anvendes på den, yderligere. Det er desuden vigtigt at være opmærksom på, at den tredje mulighed ikke er et kompromis i forklædning.

Ligesom når problemet skal frames, så skal der her ikke bruges for meget tid på at finde lige præcis den helt rigtige modsatrettede model, da der blot er tale om prototyper med hensyn til disse modeller, hvis formål egentlig er at supplere et sted at starte processen ved at skabe nye svar. Det vigtigste er blot, at de modsatrettede modeller fungerer som svar til problemet.

Beskriv i grov forstand essensen af de to modsatrettede idéer

Det at lave en form for sketch over modellerne betyder, at de skal beskrives tydeligt nok til, at en tredjepart nemt kan forstå essensen af hver. De skal kunne forklares enten via ganske få sætninger, punktopstilling eller billeder, så det er tydeligt, hvordan hver model ville tage sig ud i praksis. Processen med at lave en sketch af modellerne er med til at sikre, at alle deltagere i en gruppe er på samme bølgelængde vedrørende, hvad der tales om. Det kan virke som en mindre opgave i det store hele, men den spiller en vigtig rolle ved at have en indvirkning på, hvordan ens team tænker over tingene længe efter, at opgaven er overstået. Det er desuden værd at bemærke, at opgaven ikke behøver at være tidskrævende for at være effektiv, da målet ikke er at lave lange og detaljerede beskrivelser, men derimod at skabe generel enighed vedrørende hver models essentielle elementer.

TIP: Et eksempel, der illustrerer processen med at lave en sketch over modeller, kan findes på side 90-92.

Klarlæg, hvordan hver model fungerer

I forsøget på at forstå de to modeller er det i denne tidlige del af processen ikke længere tilladt at ytre sig negativt om modellerne – der bliver plads til kritik senere. Så i stedet for at lave en traditionel liste over det positive og negative, så kommer det til kun at handle om at beskrive det positive ved hver model, hvorfor nogen ville vælge hver enkelt og hvad dets gavnlige slutresultat ville være. Dette kan siges at være et opbrud med konventionel visdom, men det

resulterer i, at de negative elementer ikke lukker ned for overvejelsen af en model; at man får mulighed for at forstå alt, der er at forstå, vedrørende en models potentiale, som så kan forme et nyt svar; og at med det positive i fokus muliggøres en mere produktiv gruppeproces.

Det handler altså om at forsøge at forelske sig i hver model, hvad enten man ender med at anvende den eller ej, mens man forsøger ikke at dømme eller vurdere den. Det er her desuden essentielt, at man ikke blot tænker ud fra virksomhedens synspunkt, men spørger sig selv, hvem der betyder mest i forhold til at tage denne beslutning, hvem der skal understøtte det nye svar og hvem valget påvirker mest. Med dette in mente tages andre vigtige aktører med i overvejelserne såsom eksempelvis kunder, ansatte eller aktionærer - og så forsøger man at sætte sig i deres sted (og hvis man på et tidspunkt får svært ved det, kan man snakke med repræsentanter fra hver part). Der anbefales her i alt tre aktører, da det giver en god balance mellem diversitet og kompleksitet. Antallet kan dog variere efter behov, da det at få den nødvendige mængde perspektiver og opbygge empati for hver er det vigtigste.

EXAMINE THE MODELS

Ved andet stadie af integrative thinking-processen handler det som det første om at lægge mærke til, hvilke forskelle og ligheder der er ved de to modeller. Derefter er det om at bore lidt dybere ind og se på tre områder for at få en mere nuanceret indsigt. Områderne lyder:

1. Points of Tension.
2. Our Assumptions.
3. Cause and Effect.

POINTS OF TENSION

Her er der tale om de elementer, som er svære for os at forene i blot én model. Dette kan være områder, hvor eksempelvis kundens ønske på et bestemt område går stik imod ens aktionærers krav på sådan en facon, at det ikke er muligt at forene de to. I stedet må man forsøge at se på, hvordan de to parter ønsker kan blive justeret ind og bragt på linje med hinanden, så spændingen mellem dem kan blive overvundet i forsøget på at udarbejde en bedre model.

OUR ASSUMPTIONS

Hvilke underliggende ideer og principper anser modellerne som værende sande, uden at det nødvendigvis altid er tilfældet? Ved at tilgå antagelser, som var det spørgsmål i stedet, kan de muligvis bane vejen for nye svar. Hvis vi eksempelvis sætter spørgsmålstejn ved, om vores kunder rent faktisk ønsker noget, vi indtil nu blot har antaget, at de ønsker, kan det føre til ny indsigt til at rykke fremad, da svaret ikke nødvendigvis er, hvad vi forventer.

CAUSE AND EFFECT

Hvad er med til at drive de vigtigste resultater og derved de fordele, vi værdsætter højest? For at kunne spotte nogle årsagssammenhænge skal vi se på, hvad der på nuværende tidspunkt er årsag til udfaldet af hver model – og her især de fordele, vi værdsætter højest. Hvad er det, der gør kunderne tilfredse eller ens investorer glade? For at kunne besvare dette er det godt at få idéer skrevet ned, og her kan *Causal*-modellen være behjælpelig. Modellen kan være med til at skabe overblik over de forskellige årsag-og-virkningsdynamikker, der er i spil, ved at man skriver

alle faktorer ned og så forbinder dem via retningspile. Hvis man eksempelvis ønsker at se, hvilke årsagssammenhænge der er i forhold til et firmas finansielle stabilitet, så kan man opsætte det i en model og på den måde opnå ny viden, der kunne ændre ens fokus væk fra blot at være resultatfokuseret i forhold til omsætning til at omfatte alle de faktorer, der egentlig er i spil for at opnå resultatet.

TIP: Et eksempel over anvendelse af Causal-modellen kan findes på side 116, mens yderligere skabeloner til at hjælpe med processen kan findes på side 132-135.

Mens du er i færd med at se på forskelle og ligheder, kan du nemt ende med at foretage problemløsninger. Det er dog vigtigt ikke at påbegynde dette for tidligt, da det sætter en stopper for, at du fortsat sætter spørgsmålstejn ved de tanker, du har gjort dig, hvilket er en essentiel del af processen. Notér dig derfor de svar, der måtte fremkomme, så du har dem til senere, og fortsæt derefter med den nuværende opgave. Husk, at arbejdet her ikke skal foretages, som var der tale om en tjekliste, hvor du skal gennem hvert spørgsmål én efter én. Spørgsmålenes formål er ansøre samtale og udfordre din tankegang.

EXPLORE THE POSSIBILITIES

Ved tredje stadie af integrative thinking-processen beskriver Martin og Riel tre veje, man kan følge, når man ønsker at løse spændingen mellem to modsatrettede modeller. Måden, hvorpå Riel og Martin kom frem til eksistensen af de tre veje, var ved at forsøge at forstå, hvordan de, der var kommet frem til integrative-løsninger, havde gjort det. Var der en bestemt måde, hvorpå de havde løst spændingen? Var der et mønster i det svar, de havde skabt? Spørgsmål som disse stillede forfatterne dem selv, hvorfra de nåede frem til tre veje, der lyder:

1. The Hidden Gem.
2. The Double Down.
3. Decomposition.

Det skal dog nævnes, at disse tre veje næppe er de eneste veje mod en kreativ problemløsning, men at de på nuværende tidspunkt er dem, der bedst beskriver forfatternes råd til begyndelsen på et integrative svar.

THE HIDDEN GEM

Ved denne vej plukker man en værdifuld fordel fra hver modsatrettet model, hvorefter resten af de eksisterende modeller smides væk. Brugen af to fordele som kernekomponenter i en ny model tilvejebringer en ny tilgang, hvor nøglen typisk er at tage hver af de to modellers spændinger i betragtning. For at finde et gearingspunkt og integrere mellem to modeller, bliver man nødt til at forstå, hvilke spændingspunkter, der gør det uholdbart at integrere modellerne i den nuværende kontekst. Når man først har forstået det, bliver det muligt at udforske, hvordan man kan skabe et bedre valg ved at komme af med spændingspunkterne. Som det er tilfældet ved hver af de tre veje, er udgangspunktet et spørgsmål: Hvordan kan vi skabe en ny model fra vores mest værdifulde byggeklodser i hver modsatrettet model, mens vi kasserer resten af hver model?

Der er mange mulige *hidden gem integrations*, der passer til ethvert svar. Det afhænger af hvilke fordele, man finder mest værdifulde fra hver model, hvad man gør med kerneelementerne, og hvilke nye elementer man introducerer til ens kreative løsning. Nøglen til

at skabe en hidden gem integration er at sikre sig, at der ikke er en direkte spænding mellem de to fordele, man har valgt. Med denne tilgang leder man efter fordele, der ikke er usammenlignelige og som tillader, at man smider de elementer væk, der er i spænding. Dette betyder, at ens nye model af ren og skær nødvendighed får en masse nye komponenter, idet alle de elementer, man kasserer, skal erstattes med nye. Det kræver en del kreativitet at forestille sig nye måder, hvorpå man kan skabe de fordele, man ønsker, og det er derfor vigtigt at prøve sig frem med forskellige kombinationer og prototyper heraf frem for tidligt i processen at udvælge én løsning og nøjes med den.

TIP: Eksempler og visualiseringsforslag til en hidden gem integration kan findes på side 143-150.

THE DOUBLE DOWN

Som ved det forrige afsnit, hvor man i sin søgen efter en hidden gem tager udgangspunkt i et spørgsmål, er det samme også gældende for vej nummer to hen mod en integrative-løsning: Under hvilke forhold kunne en mere intens udgave af én model rent faktisk generere en essentiel fordel for den anden? Kausalitet er her vigtigt. For at finde et gearingspunkt og integrere mellem de to modeller, bliver man først nødt til at finde ud af, hvilken af modellerne man klart foretrækker, men som mangler et vigtigt element. Det er netop manglen på det vigtige element, der forhindrer en i at vælge modellen med det samme. Når man har forstået sin foretrukne model og identificeret den modsatrettede models manglende fordel, er det vigtigt at sætte sig ind i, hvordan den ene fordel produceres i dens nuværende kontekst. Derudover skal man forestille sig, hvordan den ene fordel, under andre forhold, kan produceres på en ny måde i en udvidet udgave af ens foretrukne model. Med denne tilgang benytter man ofte causal-modeling som et vigtigt redskab til at generere svar. The double down-tilgangen er altså bedst, hvis man har de rette forudsætninger – en model, man klart foretrækker, og en modsatrettet model med en fordel, man finder værdifuld.

TIP: Eksempler og visualiseringsforslag til the double down-tilgangen kan findes på side 150-156.

DECOMPOSITION

Ved tredje og sidste vej stiller man sig selv spørgsmålet: Hvordan kan problemet skilles ad på en ny måde således, at hver model kan anvendes i sin helhed på særskilte dele af problemet? Denne tilgang er ikke som de andre i den forstand, at man i både the hidden gem- såvel som the double down-tilgangen forsøger at finde nye måder at kombinere de to modsatrettede modeller, så de bliver til én model, der effektivt løser det identificerede problem. Mens man i disse to tilgange mikser og matcher modellerne, og samtidig også smider en del væk, så beholder man faktisk det hele eller store dele af de eksisterende modeller i den sidste tilgang. Det er vigtigt her at opnå en anden forståelse af det problem, man forsøger at løse.

Nogle gange står man overfor to modeller, der begge er attraktive, eller to modeller, man ville ønske kunne implementeres på samme tid, hvor man ikke kan se det muligt. Udfordringen ligger her i at gøre to modstridende ting på én gang. Tilgangen kaldes decomposition, idet man her søger at nedbryde – eller adskille – problemet på en ny måde, der lader en på separat vis

anvende de eksisterende modsatrettede modeller til bestemte dele af problemet, uden at formindske deres indvirkning eller gå på kompromis mellem dem. Ligeledes hviler tilgangen på, at man ved, hvornår og hvordan man anvender hver model til dens fordel. Det kræver en dyb forståelse af den aktuelle kontekst, når man anvender denne tilgang. For at det kan fungere, skal der være en meningsfuld skillelinje i problemet – en måde at bryde problemet op i to adskilte dele, der hver især reagerer godt på en af de modsatrettede modeller. Ved at ændre på forståelsen af problemet kræver det, at man dykker ned i antagelser, så man kan identificere den meningsfulde skillelinje. Uden en ny forståelse af problemet, og ved bare at anvende begge modeller uden nærmere eftertanke, risikerer man at have svært ved at balancere de to modsatrettede modeller.

TIP: Eksempler og visualiseringsforslag til decomposition-tilgangen kan findes på side 156-165.

MAN SKAL FORESTILLE SIG PROTOTYPER

De tre veje, hvormed man kan tilgå integrative thinking, leder frem til en kreativ problemløsning. Står man overfor en udfordring, der kræver et integrative-svar, skal man ikke vente på, at inspirationen kommer til en, men derimod påbegynde idégenereringen og forestille sig prototyper ud fra spørgsmålene:

1. Hvordan kan vi skabe en ny model fra vores mest værdifulde byggeklodser i hver modsatrettet model, mens vi kasserer resten af hver model?
2. Under hvilke forhold kunne en mere intens udgave af én model rent faktisk generere en essentiel fordel for den anden?
3. Hvordan kan problemet skilles ad på en ny måde således, at hver model kan anvendes i sin helhed på særskilte dele af problemet?

Disse tre spørgsmål kan anvendes på enhver integrative-udfordring og hjælper en med at udvide antallet af mulige løsninger, der skal overvejes. Det er vigtigt at nævne, at integrative thinking i sidste ende ikke har én løsning, der passer til alt. Konteksten er i høj grad varierende, og det samme er de tilhørende svar. Målet er at få de modsatrettede modeller, man står overfor, til at give mening, mens man også anvender den form for integration, der passer bedst dertil. Ligeledes skal kreativitet og fantasi også medtænkes i processen. Enhver kreativ proces kræver dog også nogle spilleregler til at sætte kursen. Der findes her tre kerneprincipper:

1. Brug alle tre veje til at sætte tankerne i gang.
2. Vent med at dømme idéerne på forhånd.
3. Byg videre på andres idéer.

Ved at følge disse tre principper kan det hjælpe individer med at samarbejde og skabe forbindelser, der begge er afgørende egenskaber for at skabe kreative idéer i en integrative thinking-proces.

TIP: En uddybelse af hver af de tre kerneprincipper kan findes på side 166-167, mens skabeloner til hver af de tre veje kan findes på side 169-171.

ASSESSING THE PROTOTYPES

Omdrejningspunktet for fjerde stadie af en integrative thinking-proces er at finde ud af, hvilke af de præsenterede mulige forbedringer der er de bedste. Processen for det fjerde stadie har tre hovedtrin:

1. Define each possibility.
2. Understand the logic.
3. Design and conduct tests.

DEFINE EACH POSSIBILITY

Når vi foreslår en idé, der bliver skudt ned, har vi en tendens til at skyde skylden på andre menneskers manglende udsyn. Vi udforsker sjældent, hvilken rolle vores egen tilgang til at dele idéen havde i dens fiasko. Der vil komme oplevelser, hvor andre ikke forstår ens idé, hvorfor Martin og Riel mener, at ansvaret – i hvert fald delvist – ligger hos os. Med dette skal forstås, at det ikke er fordi, andre mangler evnen til at forstå vores vision, men nærmere fordi vi ikke effektivt har delt dem. Problemet er her, at idéer er abstrakte. Denne abstrakthed kan føre til misforståelser, idet vi ser verden gennem vores egne modeller. Vi er tilmed tilbøjelige til kun at fokusere på de elementer af idéen, der er mest tydelige og spændende, og resten – såsom hvordan idéen egentlig kan fungere – bliver ignoreret.

For at ændre måden, hvorpå vi forstår og deler nye idéer, er det en god idé at stræbe efter at fylde hullerne i vores tænkning ud. Det handler her om at søge at forstå essensen af hver mulig forbedring med fokus på, hvordan de eksisterende modeller kan skabe ny værdi. Ved dette stadie er huller i ens tænkning ikke nødvendigvis et tegn på en dårlig idé, men snarere et tegn på en ny. Huller repræsenterer nemlig en mulighed for at afklare og videreudvikle, lige præcis hvad en mulig forbedring kan være. For tydeligt at forstå og formidle en mulig forbedring, foreslår Martin og Riel tre tilgange:

1. storytelling.
2. visualizing.
3. modeling.

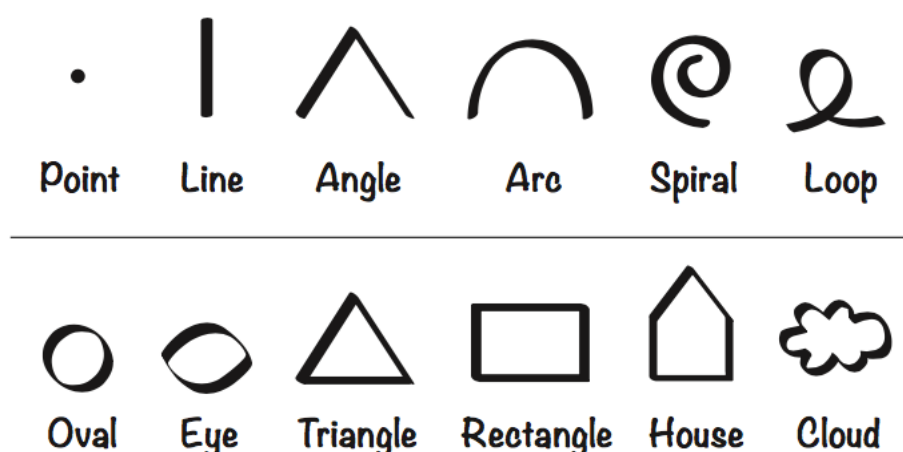
STORYTELLING

Storytelling omsætter en mulig forbedring til et narrativ — en fortælling om begivenheder, der forløber over tid og har en begyndelse, en midte og en slutning. Et narrativ er en effektiv måde, hvorpå man kan indfange og forklare en ny idé, idet mennesker altid har været fascinerede af fortællinger. Ved at bruge fortællinger bliver det muligt fuldt ud at kunne engagere sig i ens idéer, idet man herved bedre kan forestille sig dem. Det bliver ligeledes også nemmere at kommunikere det billede, man har i hovedet, ud til andre. For hver af ens mulige forbedringer er det vigtigt at tænke over det narrativ, der kan fortælles, med fokus på, hvordan hver mulige forbedring opleves af rigtige mennesker. Formålet med fortællingen bør altid være at hjælpe en selv og andre med at forstå kerneværdierne i den mulige forbedring, hvorfor den ikke nødvendigvis behøver at være lang eller ekstremt detaljeret.

VISUALIZING

Visualisering omsætter en mulig forbedring til billeder. Ved at bruge billeder til at formidle en idé, kan vi bearbejde og forklare den uden ord. Med visualisering bruger vi mentale billeder til at arbejde med komplekse problemstillinger samt danne mening heraf. Vi forestiller os, hvordan

et system virker på nuværende tidspunkt, hvordan et nyt system kan se ud samt bygger en ny version af systemet i vores sind. Som vi allerede har etableret, er vores sind ikke perfekt, idet det er tilbøjeligt til at tage genveje. Vi har en tendens til at fokusere på nogle dele af billedet i detaljer, mens andre ikke får samme opmærksomhed. Tilmed skimmer vi forbi potentielt fejlagtige forbindelser og antagelser, der kan få vores nye model til at bryde sammen. Alt dette gør det svært at opnå en dyb forståelse for nye idéer, hvis ikke de skrives ned. Så for effektivt at kunne forstå og forbedre vores idéer, er det vigtigt at få de mentale billeder ud af hovedet og ud i verden. Her kan det at tegne et billede, der repræsenterer kernen af den nye mulige forbedring, være vejen frem. Simple tegninger kan formidle ting, ord ikke kan. Til at opbygge mere komplekse tegninger, inddrager Martin og Riel det visuelle alfabet fra Dave Gray, der indeholder 12 forskellige former, som mere eller mindre skildrer alt:



Det svarer til at lære bogstavsalfabetet, hvor man med bogstaverne først lærer at konstruere simple ord og til sidst kan opbygge komplekse ord og sætninger. Et eksempel på en avanceret anvendelse kan findes i konceptet med storyboards, hvor ord og tegninger anvendes i et tegneserieformat til at illustrere en idé. Det er her vigtigt ikke at fokusere på, at tegningerne skal være perfekte, men i stedet have effektiv kommunikation i tankerne.

MODELING

Modeling bringer en mulig forbedring videre fra to dimensioner og over til tre (i form af et fysisk objekt) eller endda fire (som en gennemlevet oplevelse, såsom rollespil). Fysiske modeller kan interageres med på måder, der ikke er mulige med en skrevet fortælling eller en tegning. Ved helt bogstaveligt at tilføje dimensioner til fortællinger og billeder, kan du engagere dig i og opleve muligheder på nye og potentielt mere fyldestgørende måder. Martin og Riel har erfaret, at det bliver nemmere bare at begynde med at bygge, hvis materialerne er mere legende, hvorfor de også opfordrer teams til tidligt i processen at modellere med rå materialer.

TIP: Et eksempel på anvendelsen af de tre værktøjer kan findes på side 184-185.

UNDERSTAND THE LOGIC

Når først man er klar over, hvad hver mulig forbedring er, skal de vurderes. Her skal der stadig ikke vurderes, hvorvidt en mulig forbedring er en god eller dårlig idé, idet det har en tendens til at resultere i diskussioner, hvor folk forpligter sig til det ene eller det andet svar. Derudover kan

man ikke med sikkerhed vide, at en idé er god, før den er afprøvet. Man ønsker her at forstå, under hvilke forhold hver mulige forbedring vil være en god løsning på problemet. For at forstå disse forhold vender vi tilbage til de vigtigste aktører, vi identificerede i trin 1 af den integrative tankeproces. Husk, at aktørerne er de interessenter, der betyder mest for løsningen, og som er mest påvirket af problemet. Tænk nu over disse for hver af de mulige forbedringer og spørg: Under hvilke betingelser ville denne mulige forbedring være en vindende løsning på problemet for denne aktør? De identificerede betingelser er mere eller mindre en beskrivelse af den situation, hvor du ville fortsætte fremad med hver mulige forbedring. Det er på nuværende tidspunkt ikke relevant, hvorvidt det er realistisk, at betingelserne holder; det er blot en konstatering af, at hvis de gør, så vil den mulige forbedring være et godt valg. Ved at gennemføre dette, så har du før implementeringen af nogen som helst del af nogen mulig forbedring allerede fået afklaret en hel del vedrørende din egen tankegang, hvilket er med til at konkretisere modellerne for andre og sætte scenen for, at du kan vurdere de mulige forbedringer i praksis.

DESIGN AND CONDUCT TESTS

Dette sidste trin ved en integrative thinking-proces omhandler at designe og udføre tests af de nye mulige forbedringer. Det, at udføre denne form for tests og eksperimenter, kræver, at du omstiller dit mindset i forhold til, hvordan du hidtil har anvendt det ved integrative thinking. Dit mindset med hensyn til tests skal her skifte fra at *tænke* til nu at *gøre* med fokus på at indhente nye data om verden. Det er dog vigtigt her altid at fokusere på at undgå bekræftelsesbias ved at lede efter måder at bevise, at de forhold, du har identificeret, ikke eksisterer. Den tilgang, der underbygger vores brug af tests, er falsificerbarhed. Filosof Karl Popper hævdede, at for at enhver hypotese (og din mulige forbedring er en hypotese om en potentiel bedre fremtid) skal være troværdig, skal den være falsificerbar, hvilket vil sige, det skal være muligt at modbevise den. Anvendelsen af Poppers tanker er her, at i stedet for at prøve at bevise, at din mulige forbedring vil fungere, bør dine tests fokusere på at få din mulige forbedring til at mislykkes. Måden, hvorpå du kan gøre dette, er ved at lede efter steder, hvor forholdene ikke holder, og derved lære om din mulige forbedring og gøre den bedre.

Det kan ende ud med, at forholdene til at muliggøre en vindende løsning ikke er til stede. I dette tilfælde er det vigtigt at spørge sig selv, om det ville være muligt at skabe de rette forhold. Det kunne eksempelvis være tilfældet, at du ikke har en stor nok kundegruppe på nuværende tidspunkt til at sikre levedygtighed for en mulig forbedring – men kunne du i så fald forestille dig en måde hvorpå, din kundegruppe kunne vokse? Dette er en proces, der handler om at udforske, hvordan du kan skabe den verden, du ønsker. Svaret er ikke nødvendigvis øjeblikkeligt åbenlyst – og trinnet kræver, at man skal bruge sin fantasi til at sammenkæde og have et åbent sind. Netop ens mindset er omhandlingspunktet i det sidste kapitel.

A WAY OF BEING IN THE WORLD

Mens det ikke er en del af selve processen, så ønsker Martin og Riel at kaste lys over en række faktorer, der er med til at muliggøre hele integrative thinking-processen. Dette illustreres gennem en historie om Paul Polman, den forhenværende direktør for Unilever, hvor begrebet *stance* – og dets betydning for integrative thinking – er i fokus. Kapitlet er ikke en officiel del af den egentlige proces, men er med til at give en dybere indsigt i forfatternes tanker vedrørende integrative thinking, dets anvendelse og dets betydning. Det vil derfor ikke blive uddybet yderligere her, men kan læses fra side 199.

Anvendelse af bogens læringspunkter

Til at få det fulde billede af, hvordan integrative thinking skal forstås og anvendes, anbefales det, at man også læser Roger L. Martins 'The Opposable Mind', der både giver en introduktion til begrebet og dets ophav samt viser dets anvendelighed gennem en lang række konkrete virksomhedscases. Et book skim over bogen, der opsummerer dets vigtigste pointer, kan findes på business-institute.dk.

'Creating Great Choices' skal anvendes som en konkret guide til, hvordan man selv kan tilgå integrative thinking-processen. Det er dog vigtigt at understrege, at bogen gennem sin guide blot præsenterer forslag til, hvordan man kan tilgå processen, snarere end en komplet opskrift, der skal følges slavisk for at få succes med ens proces.

Integrative thinking kan anvendes i såvel små som store virksomheder og i alle led af organisationen. Til at hjælpe med faciliteringen inkluderer bogen skabeloner, tankeeksperimenter og andre værktøjer, ligesom konkrete cases rammesætter anvendelsen af metoden og effekten deraf.