

THE *Opposable* MIND

Winning Through
Integrative Thinking



ROGER MARTIN

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatteren

SIDE 3

Summary

SIDE 11

Anvendelse af bogens
pointer

THE OPPOSABLE MIND

Winning through Integrative Thinking

INTRODUKTION TIL BOGEN

Vi har alle sammen mødt dem; mennesker, som altid har bedre idéer, forslag og løsninger end vi andre. Disse mennesker evner, ifølge forfatter Roger Martin, at benytte sig af *integrative thinking*. Dette er egenskaben til at holde to modstridende idéer, forestillinger eller modeller op mod hinanden på samme tid, og herefter skabe en ny og bedre model, som indeholder de bedste elementer fra hver model. Disse mennesker nægter simpelthen at acceptere kompromisser, da de er bevidste om, at der findes bedre løsninger – de er bare ikke opfundet endnu. Roger Martin mener, at *integrative thinking* eksisterer i os alle, men at kun få er bevidste om, hvordan man bruger det.

Bogen tager udgangspunkt i interviews med ledere, som alle har påvist sine evner i *integrative thinking*. Deres erfaringer beskrives konkret i bogen, hvilket gør bogen letlæselig og nem at forstå. Bogen behandler først forskellen mellem "almindelig" tankegang og *integrative thinking*, for derefter at beskrive, hvordan man selv kan udvikle sit *opposable mind* og dermed udvikle sine evner.

Alle engelske begreber og ord er oversat til dansk såfremt oversættelsen er fyldestgørende. *Opposable mind* og *integrative thinking* vil begge stå som de engelske begreber gennem dette book skim, da begreberne endnu ikke har en fyldestgørende dansk oversættelse, og derfor vil det forvirre mere end det vil gavne at lave en løs oversættelse. Roger Martins engelske begreber er skrevet med kursiv gennem book skimmet for at skabe overblik for læseren, og størstedelen af disse begreber er oversat til dansk og vil efter første nævnelser på engelsk stå på dansk – men også i kursiv.

Vigtige læringspunkter

Målet med Blue Ocean Shift er at rykke dig og din organisation til nye højder ved at flytte det snævre syn fra den eksisterende konkurrence ved selv at skabe nye markeder. Du lærer helt konkret:

- Dit *opposable mind* danner rammen for *integrative thinking*
- *Integrative thinking* er evnen til at se udfald, modeller og forestillinger fra nye vinkler og generelt tænke nyt og kreativt.
- Beslutningsprocessen for konventionelt tænkende mennesker og *integrative thinkers* ser ens ud. *Integrative thinkers* evner blot at inkludere flere elementer og overskue kaos.
- Virkeligheden er ikke fast eller stillestående. Virkeligheden er konstruktioner, som vi behandler og fortolker, og derfor vil der konstant være nye uudforskede muligheder for de kreativt tænkende.
- *Integrative thinkers* behersker kaos. Vi inddeler, organiserer og strukturerer for at holde overblik og mindske kaos, men *integrative thinkers* bruger kaos som redskab.
- Din måde at tænke, bearbejde, fortolke og fungere i verden på, er betegnet som *personal knowledge system (viden system)*. Dit viden system består af tre elementer; *stance* (holdning), *tools* (værktøjer), *experience* (erfaring).
- Ved målrettet at arbejde med disse og være bevidst om deres funktioner, kan du påvirke din måde at tænke på – herunder *integrative thinking*.



Om forfatteren: Roger Martin var i perioden 1998-2013 dekan for Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto. Han fik sin AB i 1979 fra Harvard University og siden en MBA i 1981 fra Harvard Business School. Roger Martin skriver blandt andet artikler for *Harvard Business Review*, *the Financial Times* og *BusinessWeek*. Roger Martin er også at finde som nummer 1 på *Thinkers50* listen for 2017. Roger Martin er desuden forfatter til bøgerne:

- *Playing to Win: How Strategy Really Works*, 2013
- *The Future MBA: Designing the Thinker of the Future*, 2008
- *The Responsibility Virus*, 2002

Summary

KAPITEL 1: CHOICES, CONFLICTS, AND THE CREATIVE SPARK

The Problem-Solving Power of Integrative Thinking

Roger Martins definition på *integrative thinking* lyder:

"The ability to face constructively the tension of opposing ideas and, instead of choosing one at the expense of the other, generate a creative resolution of the tension in form of a new idea that contains elements of the opposing ideas but is superior to each."

Roger Martin mener, at alle mennesker er født med et *opposable mind*, som er evnen til at holde mere end én model eller idé i hovedet ad gangen og derved anskue situationer, beslutninger eller eventuelle udfald fra flere forskellige vinkler. Dette *opposable mind* danner rammen for *integrative thinking*.

Kapitlet bringer konkrete eksempler på virksomheder, som har skabt succes gennem handlinger udført på baggrund af beslutninger taget af ledere, der har evnet *integrative thinking*. Bogen har ikke fokus på, hvordan ledere bliver succesfulde gennem specifikke handlinger, men nærmere hvordan succesfulde ledere tænker, da tankerne danner baggrund for kommende handlinger.

Slutteligt fokuserer kapitlet på om *integrative thinking* kan trænes, eller om det er noget medfødt. Svaret er tvetydigt idet Roger Martin konkluderer, at *integrative thinking* er noget, som kommer naturligt til nogle mennesker. Mennesker er typisk ikke bevidste om deres egne tankeprocesser. Samtidig konkluderer Roger Martin dog, at folk kan træne brugen af deres *opposable mind* og bliver mere selvsikre, dygtige og bevidste om dets funktioner. *Integrative thinking* er derfor en evne hos folk, som dyrker denne form for tankeproces, hvad end det er bevidst eller ubevidst.

Kapitel 2: No Stomach for Second-Best

How Integrative Thinkers Move Beyond Trade-Offs

Roger Martin begynder kapitel 2 med spørgsmålet *"How do integrative thinkers actually think?"*. For at besvare dette spørgsmål inddeler han tankeprocesser i fire trin:

- *Salience* (vigtighed – trin 1)
- *Causality* (årsagssammenhæng/konsekvens – trin 2)
- *Architecture* (struktur/fremgangsmåde – trin 3)
- *Resolution* (beslutning/ny løsning – trin 4)

Roger Martin benytter beslutningen om den forestående sommerferiedestination som eksempel på de fire trins funktion. I denne metafor illustreres sammenhængen mellem disse trin, og det gøres klart, hvordan de påvirker hinanden. Her kunne trin 1 være; hvor meget koster det at rejse til en destination frem for en anden? Hvilke faciliteter er der på destinationen, hotel, strand osv.? Hvilken destination er mest eksotisk? Kan jeg lære noget nyt og spændende et sted frem for et andet? Hvordan er sikkerheden hvert sted? Hvor lang er rejsetiden? Spørgsmål som disse vil kunne anskues som vigtige (trin 1), og hvad folk anser som vigtigt er individuelt.

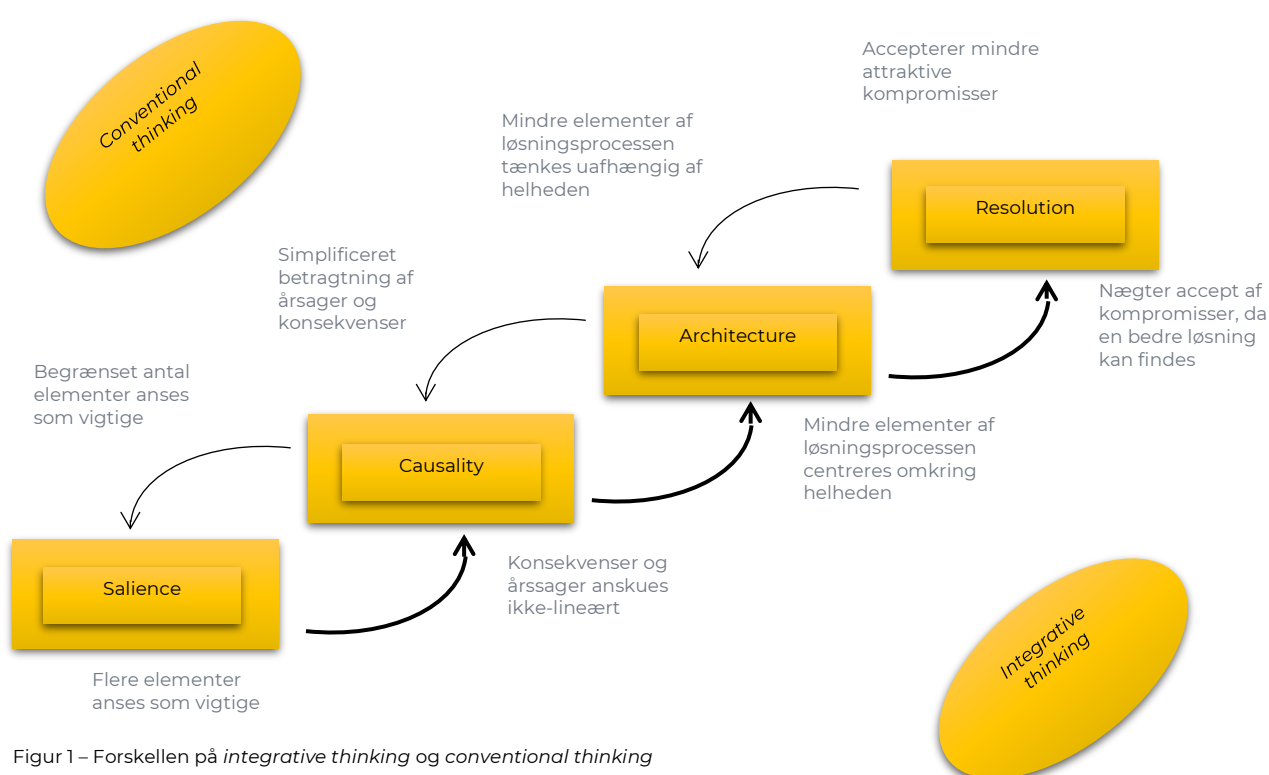
Herefter begynder man at se sammenhængen mellem de forskellige vigtige punkter. Dette er trin 2; vil en længere rejse koste mindre end en kort? Er sikkerheden mindre det ene sted grundet geografiske omstændigheder? Vil selskabet på rejsen påvirke den samlede oplevelse? I praksis skaber vi et billede af de vigtige elementers indflydelse på hinanden, eller som Roger Martin vil sige det – deres *causal relationship*.

Med dette billede i hovedet påbegynder man trin 3. Ved beslutninger, som er lette at tage, er trin 3 nemt at overskue. Er spørgsmålet eksempelvis "skal vi gå i biografen i aften, eller blive hjemme og se en film?" er det nemt at overskue de forskellige udfald. Men i vores metafor med

sommerferiedestinationen er der mange flere delelementer; transport, kost, logi og aktivitetsmuligheder, bare for at nævne nogle få. Man kan enten kigge flyruter og priser før man kigger på hotelmuligheder, alternativt kan man kigge på omkostninger ved transport før man kigger på aktivitetsmuligheder. Begge scenarier er fornuftige. Man kan også inddele den samlede opgave i mindre delopgaver, så man selv kigger på fly og hotel, mens en anden kigger på aktivitetsmuligheder i de forskellige lande. Ingen fremgangsmåde er rigtig eller forkert, men typisk for dem alle er, at man inddeler den samlede opgave i mindre dele for at kunne overskue helheden og undgå hovedpine. Dette letter byrden, men du risikerer også at misse muligheder. Tager du eksempelvis det første fly hjem fordi det er en anelse billigere end et senere fly, misser du måske muligheden for at kunne tage på en oplevelsestur senere på dagen – alt sammen fordi man ikke kunne overskue hele opgaven, og kun fokuserer på en lille del (pris på flybillet).

Slutteligt (trin 4) tager du beslutningen. Enten har du fundet frem til drømme sommerferien, ellers starter du forfra, da ingen af alternativerne var tilfredsstillende.

Figur 1 viser forskellen på konventionelle tænkere og *integrative thinkers'* tankeproces.



Figur 1 – Forskellen på *integrative thinking* og *conventional thinking*

Martin, R. (2016). *The Opposable Mind*, s. 47.

Bemærk, at processen kan gå frem og tilbage, så hvis et forhold ændres i trin 3, kan man gå bagud til trinnet før eller starte helt forfra.

Herefter bruger bogen hotelkæden Four Seasons som konkret eksempel, hvori de fire trin slavisk uddybes fra et praktisk perspektiv. Eksemplet centraliseres omkring direktørens dedikation til at kombinere de bedste elementer ved hhv. store og små hoteller, og derigennem skabe en ny forretningsmodel i hotelbranchen.

Roger Martin argumenterer for, at forskellen på *integrative thinkers* og konventionelle tænkere er, at *integrative thinkers* betragter vigtigheden (trin 1) af langt flere små elementer. For konventionelt tænkende mennesker, vil dette skabe kaos og blive uoverskueligt, men *integrative thinkers* forstår at udnytte dette kaos til at se muligheder og træffe bedre beslutninger (trin 4).

Derudover evner *integrative thinkers* at se konsekvenser og årsager fra en mere nuanceret vinkel (trin 2). Ydermere inddeler *integrative thinkers* ikke større udfordringer i mindre projekter for at kunne overskue helheden. De evner at fokusere på hele udfordringen mens mindre opgaver løses for slutteligt at løse udfordringen (trin 3). Slutteligt vil *integrative thinkers* altid søge den beslutning, som kombinerede de bedste aspekter af flere argumenter. Det er altså ikke en mulighed at stille sig tilfreds med et mindre succesfuldt kompromis (trin 4).

Kapitel 3: Reality, Resistance, and Resolution *How Integrative Thinkers Keep Their Options Open*

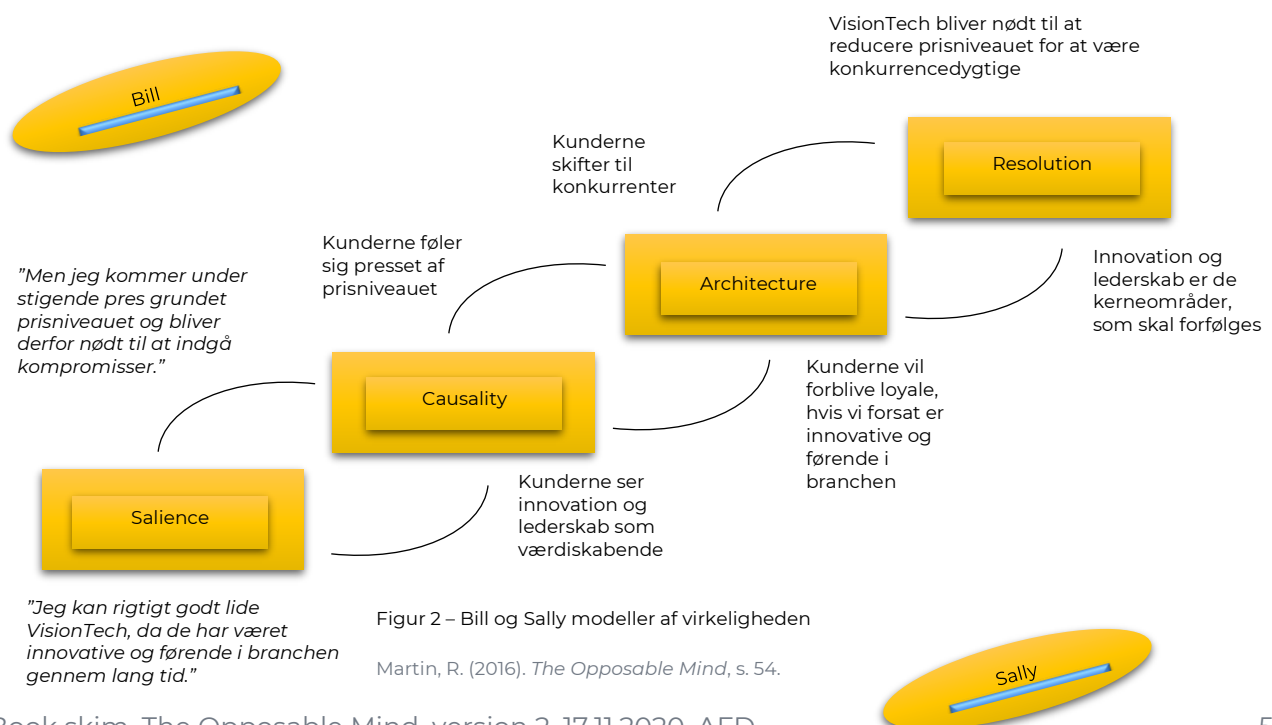
Vi lever i en informationstid. Hver dag bliver vi præsenteret for så store mængder data og information, at hjernen segmenterer i hvad, der er vigtigt (trin 1), og i hvilken sammenhæng (trin 2). Dette kan dog lede til forvirring og konflikter, da mennesker tænker forskelligt og anser virkeligheden som værende forskellig. Hjernen er "fabriksindstillet" til at tænke på en bestemt måde, og hvis ikke man er bevidst om det forbliver denne tankeproces ens. En af disse fabriksindstillinger er, at vores egen måde at opfatte virkeligheden på er lig med den faktiske virkelighed. Dette er ikke sandt, da virkeligheden blot er vores version eller konstruktion af virkeligheden. Dette hindrer sammensmeltningen af flere mulige alternativer.

Et eksempel fra bogen er to underdirektører, Sally og Bill, fra virksomheden refereret til som VisionTech. Sally og Bill er på besøg hos en kunde, som kommer med følgende udsagn:

"Jeg kan rigtigt godt lide VisionTech, da de har været innovative og førende i branchen gennem lang tid. Men jeg kommer under stigende pres grundet prisniveauet og bliver derfor nødt til at indgå kompromisser."

Sally og Bills hjerner konstruerer to meget forskellige modeller af virkeligheden ud fra dette udsagn. Sally anser den første halvdel af udsagnet som vigtig (trin1). Konsekvensen (trin 2) af dette er, at kunderne ser innovation og lederskab som værdiskabende. Fremgangsmåden (trin 3) er derfor, at kunderne vil forblive loyale, hvis vi fortsat er innovative og førende i branchen. Sally danner slutteligt konklusionen (trin 4), at innovation og lederskab er de kerneområder, som skal forfølges.

Bill, derimod, bearbejdede udsagnet fra kunden meget anderledes. Hans hjerne anser den anden halvdel af udsagnet som vigtig (trin 1). Konsekvensen (trin 2) af dette er, at kunderne føler sig presset af prisniveauet. Fremgangsmåden (trin 3) bliver således, at kunderne vil skifte til konkurrerende leverandører grundet prisniveauet. Konklusionen (trin 4) er, at VisionTech bliver nødt til at reducere prisniveauet for at være konkurrencedygtige på dette parameter.



Figur 2 – Bill og Sally modeller af virkeligheden

Martin, R. (2016). *The Opposable Mind*, s. 54.

Herefter følger tre konkrete eksempler, hvor lederne med *integrative thinking* som værktøj førte deres virksomheder til tops. Disse virksomheder er; Procter & Gamble (P&G), Red Hat (Linux) og Toronto International Film Festival. Lederne af disse virksomheder behersker at opstille flere scenarier, modeller eller antagelser mod hinanden og finde frem til et bedre alternativ. Modsat Bill og Sally, ser *integrative thinkers* ikke noget som en egentlig virkelighed. De ser forskellige muligheder, og hvis ikke disse muligheder er tilfredsstillende, skal der tænkes i nye baner og kigges fra andre vinkler.

Kapitel 4: Dancing Through Complexity

Shaping Resolution by Resisting Simplification

Kapitel 4 berører blandt andet strukturen i de fleste virksomheder og offentlige institutioner i dag. Strukturen er ofte simplificeret eller specialiseret. En tur på sygehuset vil ofte resultere i samtaler med flere forskellige specialister inden for hvert deres felt. Man kan som patient stå tilbage med en følelse af, at knæene, benene, organerne og hovedet er blevet kørt grundigt igennem maskineriet, men ingen har forholdt sig til kroppen som en helhed. Den samme simple struktur, eller specialisering, kan ses i mange større organisationer i dag med afdelinger som; marketing, salg, bogføring, HRM osv. Flere små elementer i en større helhed. Hver afdeling har sin egen opfattelse af, hvilke elementer, som er vigtige (trin 1), og hvordan disse skal imødekommes (trin 2). Roger Martin argumenterer for, at denne struktur giver overblik for ledere, da kompleksiteten ved andre inddelinger kan blive uoverskuelig. Denne struktur kan dog nemt blive en hæmsko for *integrative thinking*, da helheden tilsidesættes (trin 3), og det derfor bliver tæt på umuligt at inkorporere alle afdelingers løsninger i den kreative løsning (trin 4). *Integrative thinkers* magter at overskue det kaos, som vi andre prøver at undgå ved inddeling og struktur. Vi inddeler, organiserer og strukturerer for at holde orden og ikke miste overblikket. *Integrative thinkers* bruger kaos som redskab til at se muligheder og skabe nye og bedre modeller og løsninger.

Kapitel 5: Mapping the Mind

How Thought Circulates

Kapitel 5 tager hul på anden del af bogen (kapitel 5,6,7,8). I denne del bliver værktøjer til udvikling af dit eget *opposable mind* præsenteret. De tre fokusområder i dit personlige *knowledge system* er:

- *Stance* (holdning)
- *Tools* (værktøjer)
- *Experiences* (erfaring)

Holdning: Hvem du er og hvad du stræber efter

Det øverste lag i dit viden system er *holdning*. Heri definerer du dig selv, dine mål og ambitioner. *Holdning* er, hvordan du ser og opfatter verden omkring dig men også hvordan du ser dig selv i verden.

Bob Young's *stance* (tidligere direktør for Red Hat):

Jeg en motiveret og tålmodig elev. Ved at forpligte mig til at blive en smule bedre hver eneste dag, kan jeg udvikle en bedre og større forståelse for en forvirrende, kompleks verden i jagten på mit højeste mål; at skabe værdi for verden.

Værktøjer: Bearbejd verden

Næste lag i dit viden system er *værktøjer*. Dette er de værktøjer, som du bruger til at organisere dine tanker og forstå verden med. Disse værktøjer kan være akademiske teorier, etablerede processer, tommelfingerregler osv. Disse værktøjer bliver valgt på baggrund af din 'holdning'.

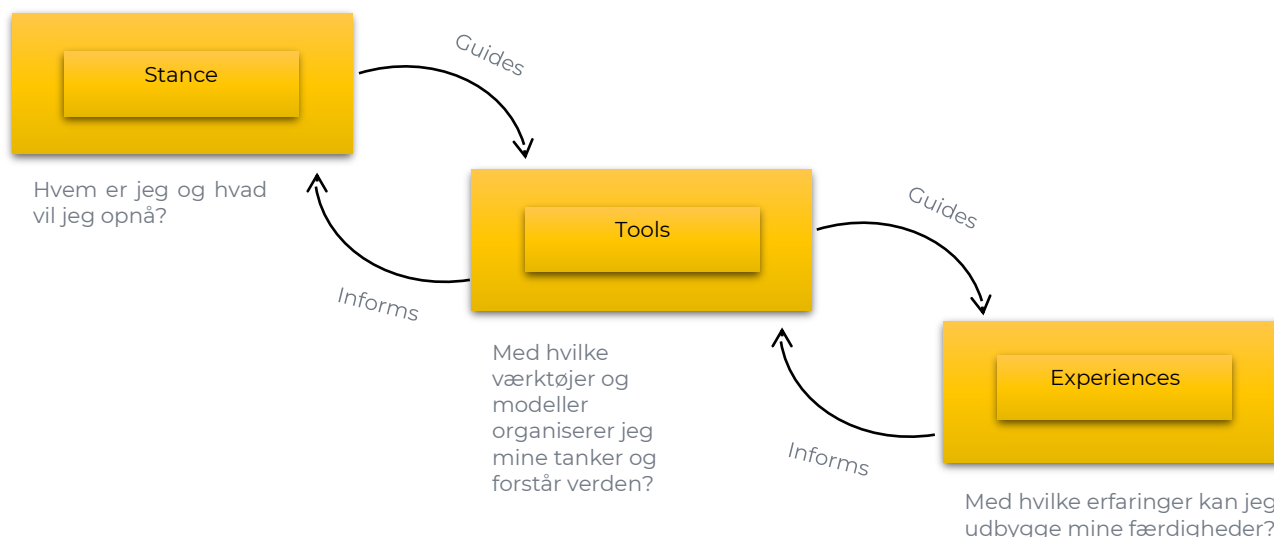
Erfaring: Hvor holdninger og værktøjer møder verden

Eksempel fra bogen:

*"If your **stance** as a business executive is a great model builder and your **tools** for understanding consumers are sophisticated quantitative models, your **experience** likely*

comes from analyzing survey results in your office, not from talking face-to-face with consumers.”

Dit personlige viden system er under din kontrol. Du er, med andre ord, fri til at udvikle det. Du kan ikke ændre din højde, IQ eller dit DNA, men så længe du kan ændre din 'holdning', kan du også ændre de 'værktøjer' og 'erfaringer' du bruger til at udvikle din hjernekapacitet – herunder *integrative thinking*. De næste tre kapitler går mere i dybden med hvert af de tre områder; holdning, værktøjer, erfaringer.



Figur 3 – Personlig viden system

Martin, R. (2016). *The Opposable Mind*, s. 103.

Kapitel 6: The Construction Project

Imagining Reality

I dette kapitel behandles første element: *holdning*.

Integrative thinkers, ligesom alle andre, tænker forskelligt. Ifølge Roger Martin har deres *holdning* dog seks aspekter tilfældes; tre af disse omhandler verdenen omkring dem, og de tre andre omhandler deres rolle i verden.

Holdning – verden omkring	Holdning – min rolle
1. Eksisterende modeller repræsenterer ikke virkeligheden – de er blot konstruktioner	4. Jeg evner at finde en bedre model
2. Modstridende modeller skal udnyttes – ikke frygtes	5. Jeg kan navigere i og komme igennem den nødvendige kompleksitet
3. Eksisterende modeller er ikke perfekte – bedre modeller findes, de er bare stadig ukendte	6. Tålmodighed. Jeg giver mig selv den fornødne tid til at skabe en bedre model

Et længere eksempel, med udgangspunkt i filmen *Crash*, gives i bogen fra side 117-123. Dette eksempel, og flere andre, bruges i bogen ved hver forklaring og beskrivelse af, hvorledes de seks aspekter af *holdning* skal forstås og behandles.

1. Eksisterende modeller repræsenterer ikke virkeligheden – de er blot konstruktioner

Som nævnt i kapitel 3 bliver virkeligheden bearbejdet og konstrueret til modeller af virkeligheden af mennesker. Disse modeller varierer, da mennesker i udgangspunktet tænker forskelligt. Første skridt i at kultivere sin *holdning* er at lære at skelne mellem subjektive konstruktioner og objektiv virkelighed.

2. Modstridende modeller skal udnyttes – ikke frygtes

Anerkendelsen af, at ingen modeller repræsenterer virkeligheden åbner døren for at anskue virkeligheden fra flere vinkler. Se bare eksemplet med Billy og Sally fra kapitel 3 (figur 2). Den mest kreative og produktive *holdning* er dén, som ser modstridende modeller som læringsmuligheder, der skal accepteres, velkommes og forstås.

3. Eksisterende modeller er ikke perfekte – bedre modeller findes, de er bare stadig ukendte

Overordnet set er der to tilgange til dette punkt; *contented model defense* og *optimistic model seeking*.

Contented model defense: tilgangen hos de fleste mennesker. Herunder skaber vi en bestemt virkelighed og søger derefter at bekræfte denne model. Vi søger data og information, som forstærker teorien/modellen/virkeligheden. Problemet ved denne tilgang er, at man ikke betragter modstridende argumenter for valide og vigtige. Tilgangen forstærker konventionel tænkning.

Optimistic model seeking: i udgangspunktet er alle modeller fejlagtige. Dette skal ikke forstås som om, at eksisterende modeller skal afvises, hvis ikke en ny og bedre model findes. Men antagelsen er, at alle modeller med tiden vil blive erstattet med nye og bedre modeller i en konstant proces. Denne tilgang forstærker *integrative thinking*.

4. Jeg evner at finde en bedre model

Roger Martin argumenterer for, at vi kun kan få selvtilliden og evnerne til dette gennem erfaring. Ved at analysere på vores erfaringer, beslutninger og konsekvenserne af disse beslutninger, kan vi lære at fokusere på helheden, og derigennem skabe en ny og bedre model/virkelighed.

5. Jeg kan navigere i og komme igennem den nødvendige kompleksitet

Man bliver nødt til at reflektere over sin egen tanke- og beslutningsproces. Roger Martin beskriver gennem eksempler fra hans egen undervisning, hvordan *reverse engineering* hjælper folk med at reflektere over sin egen tanke- og beslutningsproces. Dette er nødvendigt for at kunne overskue det kaos, som *integrative thinking* medfører.

6. Tålmodighed. Jeg giver mig selv den fornødne tid til at skabe en bedre model

Den sværeste disciplin er tålmodighed. Roger Martin skriver, at den eneste måde folk lærer tålmodighed er ved at opleve de utilfredsstillende resultater, som følger af handlinger eller beslutninger taget for hurtigt.

Kapitel 7: A Leap of the Mind

How Integrative Thinkers Connect the Dots

Kapitel 7 omhandler element to: *værktøjer*.

Kapitlet tager udgangspunkt i et konkret eksempel, Taddy Blecher, medstifter af CIDA City Campus universitetet i Sydafrika. Der var to eksisterende modeller for uddannelsesinstitutioner i Sydafrika i 1990'erne. Ifølge Roger Martin brugte Blecher tre værktøjer til at skabe en ny model for uddannelser i Sydafrika. Disse tre er; *Generative Reasoning*, *Causal Modeling* og *Assertive Inquiry*.

Generative Reasoning

Denne tankegang fokuserer på "hvad kunne være" fremfor "hvad er".

Den typiske tankegang for de fleste er deduktiv eller induktiv. Formålet med disse to tankeprocesser er, at de gør os i stand til at erklære noget for sandt eller falsk. Dette udelader dog aspektet af, hvad, som muligvis kunne være sandt. *Integrative thinkers* benytter sig af

denne "hvad kunne være" tankeproces, da de søger at skabe nye og bedre modeller end de eksisterende. For at nå hertil bruger *integrative thinkers* både deduktiv og induktiv tankeproces, men de kombinerer det med abduktion. Dette er altså den tankeproces, som ifølge Roger Martin, bedst støtter skabelsen af nye og bedre modeller, da denne kombinerede tankegang søger forklaringer på information, som ikke passer ind i eksisterende modeller. Blecher benyttede deduktion, induktion og abduktion til at se de bedste mønstre i de eksisterende modeller, for derefter at skabe en ny model.

Causal Modeling

Tre nøglebegreber centraliseres i bogen; *material/teleological causation*, *system dynamics* og *radial metaphor*.

Material causation er hvordan vi ved, at en given handling afføder en given konsekvens.

Teleological causation er den proces, som gør, at vi ved, at hvis vi vil skabe en given konsekvens, skal vi udføre en given handling.

Hvis vi befinder os på et atomkraftværk, og en reaktor er ved at nedsmelte ved vi, hvis vi trykker på knappen, at vi slukker for reaktoren. Vi bruger altså vores forståelse af, hvad vi skal gøre, for at ændre en ting (overophedet atomreaktor) til noget nyt (nedkølet atomreaktor). Det kunne også være konsekvensen på markedet af prisreduktion.

System dynamics er evnen til at tænke nuanceret og ikke-lineært. Jay Forrester, som udviklede begrebet, argumenterer for, at resultaterne af vores beslutninger ofte skuffer, fordi vi overser eller fejlfortolker konsekvenserne af vores handlinger, hvis vi kun tænker lineært og ikke ser sammenhængen som en helhed. Eksempelvis åbner en hoteludvikler et nyt eksklusivt luksushotel med høje priser, men da hotellet kommer skidt fra start, er ledelsens svar at sænke priserne, for at kickstarte salget. Dette skader dog hotellets image som værende eksklusivt, og dette skader derfor igen hotellets beskæftigelse og indtjening. En ny runde af prisreduktion igangsættes for at redde situationen, men det bliver kun værre, og hotellet er fanget i en ond spiral, som i værste fald kan føre til konkurs.

Radial metaphor hjælper *integrative thinkers* med at bevare helheden som det konstante omdrejningspunkt. Taddy Blecher brugte en velfungerende familie som metafor for den organisation han ønskede at skabe. Ledelsen i organisationen skulle være nærværende og kærlig som forældre, og de studerende ses som familiens børn, som trives og vokser.

Assertive Inquiry

Assertive Inquiry bruges til at udforske modeller, som er modstridende til ens egne. Det er normalt for de fleste af os at forsvare vores egne modeller, hvis andre præsenterer modstridende modeller eller synspunkter. Vi bruger typisk tid på at forklare andre, hvorfor vores synspunkter eller opfattelser er fornuftige, og hvis disse synspunkter møder kritik, forsvare vi dem. Denne adfærd omfavner ikke muligheden for at skabe kreative nye modeller.

Assertive Inquiry søger at udforske argumenterne i vores egen idé men også argumenterne i andres idéer. Målet er at lære om de vigtigste pointer i andres idéer for at kunne skabe nye og bedre løsninger.

Roger Martin bruger et eksempel fra egen undervisning af MBA studerende til at illustrere processen. Denne kan ses på side 159-164.

Kapitel 8: A Wealth of Experience

Using the Past, Inventing the Future

I dette kapitel fokuserer Roger Martin på det tredje element: *erfaring*.

Specielt to aspekter af kreativ beslutningstagning er essentielle; *mastery* og *originality*.

Mastery er evnen til at genkende mønstre eller symptomer, man har set før. En læge, med et veludviklet *mastery* vil hurtigt kunne diagnosticere en patient ud fra de symptomer, patienten udviser. Dette er kun muligt, da lægen har erfaring, og har set denne type symptomer mange gange før, og derfor forstår at fortolke symptomerne. Han genkender de vigtigste elementer

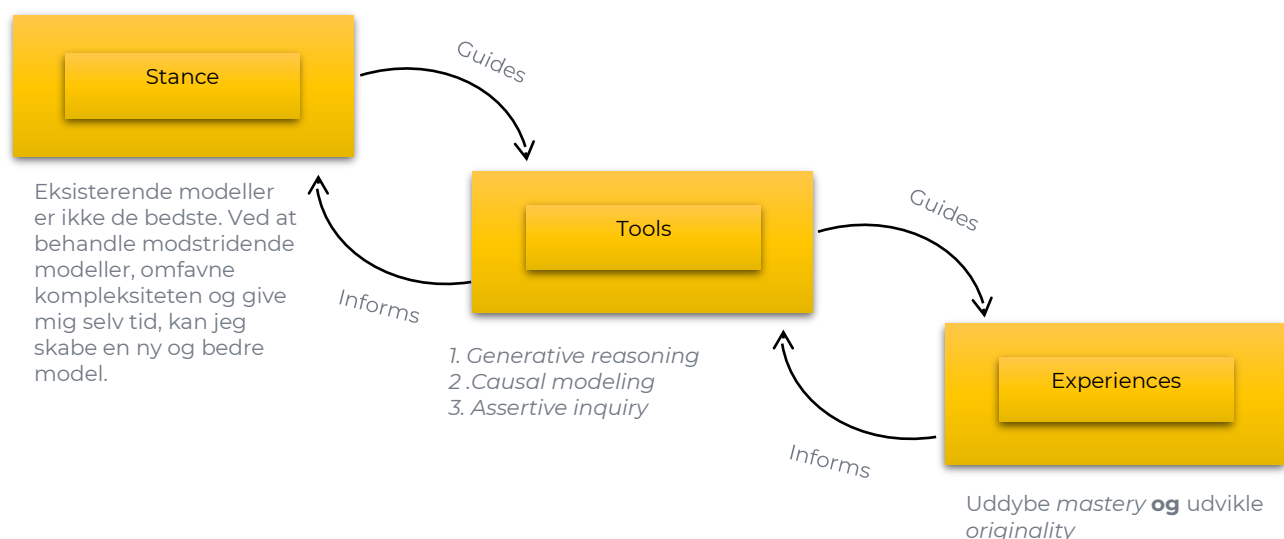
(trin 1) og han kender konsekvensen af disse symptomer (trin 2 og 3). *Mastery* opnås ikke tilfældigt ved mange års erfaring – det kommer gennem struktureret planlægning og gentagelse af samme type øvelse med fokus på forbedring og fortolkning af data.

Originality er evnen til at kunne skabe kreative løsninger (trin 4). Herunder ligger en villighed til at eksperimentere, afprøve nye ting og spontanitet. *Originality* er altså villigheden til at gå nye veje og tage risici.

Roger Martin mener, at disse to aspekter har brug for hinanden for at udvikles. Han bruger, med afsæt i bogens tidligere kapitler, eksempler på ledere, som direkte er blevet bedre til at træffe kreative beslutninger og lave nye og bedre modeller end de eksisterende, grundet erfaring.

Succesfulde ledere, som dem præsenteret gennem bogen, mestrer at bruge deres erfaring til at udnytte og udvikle deres *mastery*, samtidig med at bruge deres *originality*. "Gennemsnitlige" ledere gør som regel kun det ene. Nogle udvikler deres *mastery* over tid, men lærer aldrig at stole på deres *originality* – de holder skuden i vandet, på samme kurs som tidligere, og sikkert med acceptable resultater, men de skaber ikke fremtiden og sætter en ny, bedre kurs. Deres løsningsforslag vil altid være det samme. Andre udviser stor tiltro til deres *originality*, men får aldrig udviklet deres *mastery*; de skaber mange kreative idéer, men de evner ikke at lede en organisation, da deres *mastery* (trin 1,2,3) ikke er veludviklet, og deres idéer virker tilfældige og som grebet ud af det blå.

Herunder kan ses et viden system for en *integrative thinker*:



Figur 4 – *Integrative thinker knowledge system*

Martin, R. (2016). *The Opposable Mind*, s. 103.

Anvendelse af bogens pointer

I et ledelses- og strategi perspektiv er "The Opposable Mind" en metodeorienteret ledelsesbog, som giver en sammenhængende ramme til at arbejde med paradokser på forskellige niveauer, idet bogen på en klar og struktureret måde giver indsigt i de sammenhængende beslutningskonsekvenser.

Du skal læse denne bog for at sikre at komme på forkant med dit ledelsesmæssige og strategiske arbejde i en tid præget af paradokser. Bogen vil hjælpe dig til hurtigt at fokusere på, hvordan der via en bevidst metode kan skabes nye forretningsmodeller og løsninger, som i udgangspunktet er uforenelige. Med afsæt i bogen kan du systematisk fokusere på, hvad du skal have øje for i arbejdet med paradokstækning. Men vær opmærksom på, at det kræver træning at få den fulde værdi af Integrative Thinking.