Integrative Thinking – hvorfor fremtidens bedste ledere ikke nøjes med at vælge mellem A og B

Hvad nu, hvis den bedste strategiske beslutning ikke handler om at vælge mellem to alternativer – men om at skabe et tredje, som endnu ikke eksisterer?

Det spørgsmål burde efter min opfattelse fylde langt mere i direktionslokaler, ledergrupper og bestyrelser.

For mange ledere er opdraget ganske velkendt: Vi skal træffe beslutninger. Vi skal prioritere. Vi skal vælge til og fra. Og vi skal skabe resultater.

Men hvad sker der, når de valgmuligheder, vi præsenteres for, er utilstrækkelige?

Når vi bliver bedt om at vælge mellem kortsigtet indtjening og langsigtet innovation. Mellem central styring og lokal autonomi. Mellem effektiv drift og strategisk fornyelse. Eller mellem stabilitet og forandring.

Alt for ofte accepterer vi præmissen om, at vi skal vælge den ene vej på bekostning af den anden.

Men måske er det ikke valget, der er problemet. Måske er det måden, vi tænker om valget på.

Det er netop her, Integrative Thinking bliver interessant.

Integrative Thinking – kunsten at tænke ud over modsætninger

Integrative Thinking er især udviklet og udbredt af den canadiske ledelsestænker Roger Martin, tidligere dekan på Rotman School of Management ved University of Toronto.

Grundtanken er både enkel og udfordrende:

Når vi møder to modsatrettede, men hver især værdifulde perspektiver, skal vi ikke nødvendigvis vælge mellem dem eller finde et middelmådigt kompromis.

Vi skal undersøge, hvad der gør hvert perspektiv værdifuldt, og bruge spændingen mellem dem som afsæt for at skabe en ny og bedre løsning.

Det kræver, at vi kan fastholde modsætninger tilstrækkeligt længe til, at nye indsigter opstår.

Det interessante er nemlig, at **modsætninger ikke nødvendigvis er forhindringer for god strategidannelse. De kan være selve drivkraften.**

Og det er en væsentlig pointe i en verden, hvor ledelsesmæssige udfordringer i stigende grad er komplekse, gensidigt afhængige og vanskelige at løse med traditionelle enten-eller-beslutninger.

Fra enten-eller til både-og – og videre til noget helt tredje

I ledelse møder vi konstant modsætninger:

- Skal vi prioritere effektivitet eller innovation?
- Skal vi styrke kontrollen eller give mere autonomi?
- Skal vi udvikle vores kerneforretning eller investere i nye forretningsmodeller?
- Skal vi arbejde med langsigtet strategi eller reagere hurtigt på nye muligheder?

Det umiddelbare svar er ofte at finde en balance.

Men Integrative Thinking handler om mere end balance.

En balance fordeler spændingen mellem to eksisterende løsninger. Integrative Thinking forsøger at skabe en løsning, hvor selve spændingen bliver produktiv.

Forestil dig en virksomhed, der kæmper med følgende strategiske dilemma:

Virksomheden ønsker på den ene side en mere standardiseret og effektiv drift. På den anden side efterspørger kunderne i stigende grad individuelle løsninger.

Den traditionelle strategiske diskussion vil typisk handle om, hvor meget standardisering virksomheden skal acceptere, og hvor meget fleksibilitet den kan tillade.

Men hvad nu, hvis man ændrer spørgsmålet?

Hvad nu, hvis virksomheden udvikler en modulær forretningsmodel, hvor standardiserede byggeklodser kan kombineres til individuelle kundeløsninger?

Så er spørgsmålet ikke længere, hvor meget effektivitet der skal ofres for at opnå fleksibilitet.

Nu handler det om at designe en forretningsmodel, hvor de to hensyn understøtter hinanden.

Det er et tænkt, men praksisnært eksempel på Integrative Thinking.

Vi har ikke blot fundet et kompromis. Vi har ændret selve beslutningens arkitektur.

Fire dimensioner af integrativ tænkning

Roger Martins oprindelige arbejde med Integrative Thinking beskriver fire centrale dimensioner af lederens beslutningstænkning.

De giver os et interessant perspektiv på, hvordan strategisk dømmekraft kan udvikles.

1. Salience – hvad vælger vi at se?

Når vi står over for en strategisk udfordring, har vi en tendens til at fokusere på de forhold, der understøtter vores eksisterende forståelse.

Men hvad overser vi?

Integrative Thinking kræver, at vi bliver nysgerrige på de perspektiver, vi normalt fravælger.

2. Causality – hvordan forstår vi sammenhængene?

Ledelsesmæssige problemer har sjældent én simpel årsag.

Vi skal kunne undersøge komplekse årsags-virkningssammenhænge og forstå, hvordan forskellige forhold påvirker hinanden.

3. Architecture – hvordan ser vi helheden?

I stedet for at opdele komplekse udfordringer i isolerede problemer må vi forstå deres indbyrdes afhængighed.

Vi skal kunne se organisationens strategiske, organisatoriske og menneskelige dimensioner som en sammenhængende helhed.

4. Resolution – hvordan skaber vi en ny løsning?

Den sidste dimension handler om ikke at acceptere et nødvendigt trade-off for hurtigt.

Kan vi skabe en ny løsning, der integrerer værdifulde elementer fra modsatrettede perspektiver?

Det er her, integrativ tænkning bliver til strategisk innovation.

Strategisk dømmekraft – når lederen skal kunne mere end at beslutte

Efter mange års arbejde med ledere, ledergrupper og bestyrelser er jeg blevet stadig mere optaget af begrebet strategisk dømmekraft.

For det er én ting at kende strategiske modeller og værktøjer.

Det er noget andet at kunne vurdere, hvornår de er relevante, hvordan de spiller sammen, og hvornår de eksisterende modeller begrænser vores tænkning.

Strategisk dømmekraft handler ikke alene om at finde det rigtige svar. Den handler også om at sætte spørgsmålstegn ved de svarmuligheder, vi har fået præsenteret.

Det kræver, at vi tør udfordre vores egne antagelser.

At vi ikke forveksler vores erfaringer med sandheder.

Og at vi kan være nysgerrige på synspunkter, som umiddelbart strider imod vores egne.

Det lyder måske enkelt.

Men i praksis kan det være noget af det sværeste i ledelse.

For jo større erfaring vi har, desto mere tilbøjelige kan vi være til at stole på de mentale modeller, der tidligere har skabt succes.

Dermed risikerer erfaring at blive en begrænsning frem for en ressource.

Integrative Thinking udfordrer os til at bruge erfaringen uden at blive fanget af den.

Fra individuelle tænkeevner til kollektiv strategisk kapacitet

En særlig interessant dimension ved Integrative Thinking er, at metoden ikke blot kan udvikle den enkelte leder.

Den kan også ændre kvaliteten af samtalerne i en ledergruppe.

Forestil dig en ledergruppe, hvor salgsdirektøren ønsker større kundefleksibilitet, mens produktionsdirektøren argumenterer for standardisering.

- Begge har gode argumenter.
- Begge ser noget væsentligt.
- Og begge risikerer at overse noget vigtigt.

Den traditionelle tilgang vil ofte være at forhandle sig frem til et kompromis.

Men hvad sker der, hvis ledergruppen i stedet undersøger:

- Hvad er det mest værdifulde i hvert af de to perspektiver?
- Hvilke antagelser ligger bag?
- Hvad skal være sandt, for at begge hensyn kan tilgodeses?
- Og hvordan kunne en helt ny løsning se ud?

Så skifter samtalen karakter.

Den bevæger sig fra positionering til fælles udforskning.

Fra at forsvare egne synspunkter til at udvikle en fælles forståelse.

Fra at diskutere, hvem der har ret, til at undersøge, hvad vi sammen kan skabe.

Det er i mine øjne et afgørende skifte i udviklingen af effektive ledergrupper.

Integrative Thinking som en ledelsesdisciplin

På Business Institute har Integrative Thinking en central placering i vores MBA-program.

Ikke fordi vi mener, at metoden kan løse enhver ledelsesmæssig udfordring.

Men fordi den udvikler en særlig måde at tænke på.

En måde, hvor kompleksitet ikke automatisk skal reduceres.

Hvor forskellige perspektiver ikke nødvendigvis skal bringes til enighed.

Og hvor strategidannelse ikke blot handler om at vælge mellem kendte alternativer, men også om at skabe nye.

Når vores danske og grønlandske MBA-studerende mødes om Integrative Thinking, bliver netop forskelligheden en vigtig del af læringen.

Forskellige erfaringer, kulturer og organisatoriske virkeligheder skaber mulighed for at udfordre de mentale modeller, vi hver især tager for givet.

Det er i høj grad essensen af vores tilgang til Useful Education®.

At udvikle viden, refleksion og ledelsesmæssig handlekraft, som kan bringes direkte i spil i praksis.

Fem spørgsmål, der kan ændre din næste strategiske samtale

Integrative Thinking kan være et konkret afsæt for en anden type strategisk dialog.

Næste gang din ledergruppe står over for et vanskeligt dilemma, kan I begynde med fem spørgsmål:

1. Hvilke to modsatrettede perspektiver står vi overfor?

Beskriv dem så præcist, at begge fremstår som reelle og værdifulde alternativer.

2. Hvad er det bedste ved hvert perspektiv?

Undersøg, hvad I risikerer at miste, hvis det ene perspektiv fravælges.

3. Hvilke antagelser fastholder os i enten-eller-tænkningen?

Udfordr de mentale modeller og årsagssammenhænge, der får alternativerne til at fremstå uforenelige.

4. Hvordan kunne en ny løsning bevare det bedste fra begge perspektiver?

Skab flere mulige løsningsmodeller, før I begynder at evaluere dem.

5. Hvordan kan vi afprøve vores nye forståelse i praksis?

Oversæt den nye indsigt til konkrete eksperimenter, beslutninger og handlinger.

Det sidste spørgsmål er vigtigt.

For Integrative Thinking må ikke ende som en interessant intellektuel øvelse.

Værdien opstår først for alvor, når nye måder at tænke på bliver omsat til nye måder at handle på.

Fremtidens strategiske ledelse begynder med bedre spørgsmål

Vi taler meget om, at fremtidens ledere skal være beslutningsdygtige, handlekraftige og i stand til at navigere i kompleksitet.

Det er jeg enig i.

Men jeg tror, vi skal føje endnu en kompetence til listen.

Evnen til at skabe nye valgmuligheder, når de eksisterende ikke er gode nok.

Det kræver en kombination af intellektuel nysgerrighed, refleksion, strategisk dømmekraft og modet til at udfordre etablerede sandheder.

Vi skal naturligvis fortsat kunne træffe beslutninger.

Men vi skal også kunne standse op, før vi beslutter os, og spørge:

Er det overhovedet de rigtige alternativer, vi er ved at vælge imellem?

For måske er den største strategiske begrænsning ikke mangel på muligheder.

Måske er det vores forestilling om, hvilke muligheder der findes.

Og netop derfor bør Integrative Thinking efter min opfattelse have en langt mere fremtrædende plads i moderne ledelse.

Et spørgsmål til refleksion:

Hvornår har du senest stået over for et strategisk dilemma, hvor du efterfølgende opdagede, at den bedste løsning hverken var A eller B – men noget helt tredje?