

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

## Niepokorny umysł. Poznaj klucz do myślenia zintegrowanego

Autor: Roger L. Martin

Tłumaczenie: Weronika Sobita

ISBN: 978- 83-246-1677-0

Tytuł oryginału: [The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking](#)

Format: 140x208, stron: 240



Milowy krok ludzkiego umysłu:

- wyjątkowość myślenia integracyjnego w zarządzaniu;
- iskry kreatywności przeciw pułapkom specjalizacji;
- postrzeganie problemów w całościowym ujęciu;
- innowacyjne rozwiązania, zaskakujące wyniki!

„Niepokorny umysł. Poznaj klucz do myślenia zintegrowanego” to ważna i aktualna pozycja w dziedzinie myślenia i działania przywódczego. W Procter & Gamble już szkolimy naszych menedżerów pod kątem myślenia zintegrowanego, które tak jasno zostało opisane w tej książce”.

**Robert A. McDonald, dyrektor operacyjny Procter & Gamble**

Rozwiązanie jedno na milion

Czym różni się umysł genialny od przeciętnego? Co odróżnia wybitnego przywódcę od menedżera, który nigdy nie przejdzie do historii zarządzania? Wyjątkowe jednostki posiadają umiejętność szczególnego sposobu myślenia. Fachowcy nazywają to myśleniem integracyjnym. Ta szczególna umiejętność pozwala na jednoczesne analizowanie pozornie sprzecznych koncepcji i tworzenie indywidualnych, wybitnych rozwiązań, złożonych z najlepszych cech tych idei.

*Próbą najwyższej inteligencji jest umiejętność utrzymywania w umyśle jednocześnie dwóch przeciwstawnych idei i zarazem zachowania zdolności do działania. Człowiek widzi na przykład, że sytuacja staje się beznadziejna, jednakże jest zdeterminowany, by to całkowicie zmienić.*

**F. Scott Fitzgerald**

Czy człowiek rodzi się z tą umiejętnością? Tylko nieliczni, jednak ten szczególny „nawyk myślenia” każdy z nas może świadomie w sobie rozwijać, ucząc się, jak tworzyć i wprowadzać w życie innowacyjne idee i konkurencyjne rozwiązania. We współczesnym świecie, cierpiącym na przesyt informacji, to szalenie przydatna umiejętność, pozwalająca w gąszczu nieistotnych danych odnaleźć właściwą, klarowną drogę. Oto książka, która pokazuje, jak to zrobić. Oto wiedza, na którą niecierpliwie czekał świat biznesu!

Przykazania na dobry początek:

- Myślenie konwencjonalne to sztuka zadowalania się drugim miejscem.
- Osoby myślące integracyjnie mają otwarte umysły i możliwości.
- Bazuj na swoich doświadczeniach, to droga do mistrzostwa.

# Spis treści

<i>Podziękowania</i>	7
1 Decyzje, konflikt i kreatywna iskra	13
<i>Myslenie integracyjne i jego moc rozwiązywania problemów</i>	
2 Wszystko albo nic	41
<i>Jak osoby myślące integracyjnie przechodzą ponad „coś za coś”</i>	
3 Rzeczywistość, odporność i rozwiązanie	69
<i>Czyli co sprawia, że osoby myślące integracyjnie dostrzegają wiele możliwości</i>	
4 Skomplikowany taniec	97
<i>Kształtowanie rozwiązań poprzez odrzucenie uproszczeń</i>	
5 Mapa umysłu	117
<i>Jak krążą myśli</i>	
6 Projekt konstrukcyjny	135
<i>Wyobraź sobie rzeczywistość</i>	

6	<i>Spis treści</i>	
7	Skok umysłu	171
	<i>Jak osoby myślące integracyjnie wiążą fakty</i>	
8	Bogactwo doświadczenia	205
	<i>Wykorzystaj przeszłość, stwórz przyszłość</i>	
	<i>Skorowidz</i>	231
	<i>O autorze</i>	237

## ROZDZIAŁ 2

### Wszystko albo nic

*Jak osoby myślące integracyjnie  
przechodzą ponad „coś za coś”*

*Nie wygralibyśmy, gdyby to była kwestia „albo-albo”. Każdy może wybrać „albo-albo”. Tak działa ten świat. Odpuszczasz coś za coś, ale nie będziesz najlepszy w branży. Nie wygrasz, jeżeli będziesz tak grać<sup>1</sup>.*

— A.G. Lafley, prezes i CEO Procter & Gamble

**JAK PRZEBIEGA PROCES MYŚLOWY** osób myślących integracyjnie? W jaki sposób rozważają one możliwości, które mają przed sobą, by odkryć nowe szanse i nie stawiać nieodpowiednich alternatyw? By odpowiedzieć na te pytania, przyjrzyjmy się najpierw krokom, które wykonujemy, podejmując decyzję. Rzadko kiedy robimy to świadomie, jednakże wykonujemy te działania za każdym razem, kiedy podejmujemy decyzję, bez względu na to, czy korzystamy z myślenia integracyjnego, czy nie. To oznacza, że to nie te kroki

---

<sup>1</sup> A.G. Lafley w rozmowie z autorem książki w Rotman School, Toronto, 21 listopada 2005 r.

odróżniają osoby myślące integracyjnie od pozostałych, ale sposób, w jaki je podejmują. Jednakże musimy te kroki zrozumieć, zanim zajmiemy się tym, co osoby myślące integracyjnie robią inaczej.

## Proces myślenia i podejmowania decyzji.

Wyobraź sobie, że planujesz następne wakacje. Po wielu przemyśleniach i dyskusjach z małżonką ograniczyliście liczbę możliwości do trzech poważnych opcji: rowerowej wycieczki przez Toskanię, wyprawy do starożytnych buddyjskich świątyń w Kambodży albo podziwiania wielorybów na Hawajach. Starając się wybrać jedną z tych kuszących opcji, zadajecie sobie całą serię pytań:

- Ile będzie kosztowała podróż?
- Jakie zakwaterowanie jest dostępne?
- Jakie wycieczki są w ofercie? Czy znajdziemy kompetentnych przewodników?
- Które miejsce jest najbardziej egzotyczne i prawdopodobnie dostarczy nam najbardziej niezwykłych wrażeń?
- Czy nauczymy się podczas tego wyjazdu czegoś nowego?
- Na ile każda z tych opcji jest bezpieczna?
- Ile czasu spędzimy w podróży, w porównaniu z czasem spędzonym na miejscu?

Wszystkie te pytania dotyczą rzeczy, które uważacie za stosowne i ważne, lub też, inaczej mówiąc — *istotne* dla Waszej decyzji.

Inne rzeczy albo nie mają tu zastosowania, albo nie są dla Was ważne. lub też błędnie uznajecie, że nie mają one zastosowania, podczas gdy jest inaczej. Dlatego też nie odgrywają one istotnej roli

w Waszym procesie podejmowania decyzji. Na przykład, kiedy planowaliście swoją wycieczkę, mogliście nie wziąć pod uwagę różnych ludzi, których prawdopodobnie spotkacie. Nie pominęliście tego elementu specjalnie, analizując zbiór elementów istotnych. Po prostu nie pomyśleliście o tym, snując plany wakacyjne. Możecie tego pożałować, kiedy znajdziecie się w autobusie z grupą lubiących wypić sprzedawców artykułów żelaznych oraz ich gadatliwymi żonami. Istotność jest rzeczą indywidualną: to, co ja postrzegam jako istotne, może znacznie odbiegać od tego, co jest istotne dla Ciebie. Do tego zarówno Ty, jak i ja mamy luki w pamięci, które sprawiają, że możemy pominąć coś ważnego na naszej liście istotnych spraw. „Szkoda, że nie pomyślałem o tym wcześniej” — to po prostu inny sposób wyrażenia zdania: „Żałuję, że nie uznałem tego za istotne przy podejmowaniu decyzji”.

Po dokonaniu wyboru cech istotnych, bez względu na to, czy zrobiliśmy to dobrze, czy też źle, zastanawiamy się nad wzajemnym stosunkiem tych cech. Związki między poszczególnymi cechami nazywamy *przyczynowością*. Czy długa podróż będzie kosztowała więcej niż krótka (tj. czy zachodzi związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy długością wyjazdu a jego kosztem?). Czy potencjalne miejsce wyprawy jest mniej bezpieczne, ponieważ jest egzotyczne? Czy moi towarzysze podróży pozytywnie wpłyną na moje wrażenia, czy też przez nich pożałuję, że w ogóle zapisałem się na tę wycieczkę? W skrócie mówiąc, tworzymy sobie w głowie mapę przedstawiającą, w jaki sposób istotne dla nas cechy wpływają na siebie nawzajem, czyli mapę ich wzajemnej przyczynowości. Mapa przyczynowości stanowi matrycę związków przyczynowo-skutkowych zachodzących w danej sytuacji.

Mając taką mapę przyczynowości cech istotnych w głowie, zwracamy się w kierunku *architektury* w celu podjęcia decyzji.

W przypadku prostych decyzji architektura jest minimalna, ponieważ decyzja ma charakter binarny: „Pójść dziś do kina, żeby obejrzeć najnowszy hit kinowy, czy zostać w domu i pooglądać telewizję?” W przypadku wakacji, nasza decyzja zależy od wielu zmiennych: podróży, zakwaterowania, sposobu spędzania czasu — a to tylko początek. Możemy sobie powiedzieć: „Zanim zacznę się martwić hotelami, rozkładami i cenami lotów, pomyślę nad tym, jakie wycieczki są dostępne w każdym z tych miejsc”. Możemy też stwierdzić: „Najpierw policzę koszty i zastanowię się, jak w ogóle się tam dostać, a dopiero potem będę się martwić, co tam można robić”. Każda kolejność jest uzasadniona. Możesz też podzielić te zadania i sprawdzać rozkład lotów i możliwości zakwaterowania, w czasie gdy Twoja małżonka będzie przeglądać wycieczki dostępne w każdym z rozważanych miejsc.

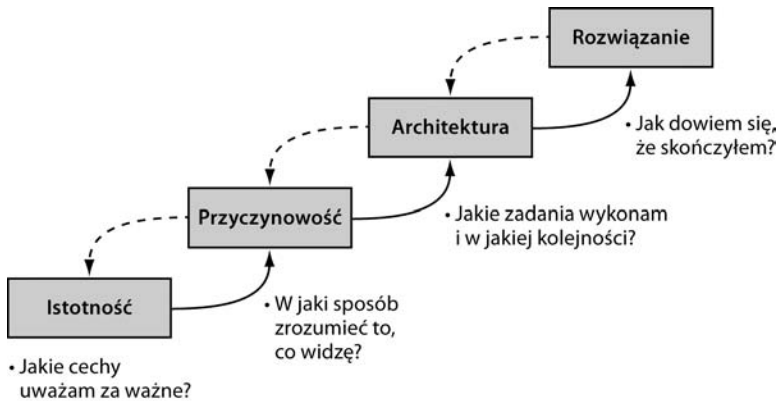
Jest wiele różnych ścieżek, które możesz wybrać, by podjąć decyzję. Żadna z nich nie jest ani zła, ani dobra. Jednakże, zajmując się wspólnie poszczególnymi elementami organizacji wyjazdu, prawdopodobnie będziesz wzbraniał się przed zajęciem się problemem wakacji jako całością. Zajmowanie się wszystkim na raz przyprawia o ból głowy. Zamiast tego wolisz zająć się każdym z elementów swojej decyzji całkowicie osobno. To zmniejsza obciążenie mentalne, ale może oznaczać, że stracisz cały dzień zwiedzania, ponieważ wybrałeś najtańszy, najwcześniejszy samolot do domu. Wybierając późniejszy i tylko nieco droższy lot, mógłbyś zyskać kilka godzin więcej na wycieczkę do winnicy, zwiedzenie jeszcze jednej świątyni lub też odwiedzenie muzeum poświęconego wielorybom. Jednak ponieważ skupiłeś się tylko na tym jednym aspekcie problemu — na cenie biletu lotniczego — pomiñałeś konsekwencje takiego wyboru w odniesieniu do całego wakacji.

W końcu wybierasz: dochodzisz do rozwiązania i podejmujesz decyzję, czy będziesz pedałować przez Toskanię, wędrować przez Kambodżę czy też podziwiać wieloryby na Hawajach. A może żadna z tych opcji jest niezadowolająca — rozkłady lotów są niedogodne, zakwaterowanie niskiej jakości, a wszystkie wycieczki już zarezerwowane — wówczas musisz rozpocząć proces podejmowania decyzji jeszcze raz, od samego początku. Diagram na rysunku 2.1 przedstawia graficznie ten proces myślowy. Zauważ, że pozwala Ci on na odrzucenie pierwszego zestawu możliwości i rozpoczęcie od początku. Dlatego też strzałki powrotne zaznaczyłem linią przerywaną.

Jakkolwiek zdecydujemy, dojdziemy do podjęcia tej decyzji poprzez rozważenie wielu cech, które uważamy za istotne, stworzenie mentalnego modelu związków przyczynowych zachodzących

**RYSUNEK 2.1.**

### Proces myślenia i podejmowania decyzji





pomiędzy tymi cechami i ułożenie tych stosunków przyczynowych w architekturę, która ma konkretny cel. Tak dochodzimy do rozwiązania problemu, którym się zajmowaliśmy. Gdyby istotność, przyczynowość oraz architektura były inne, jest niemal pewne, że osiągnęlibyśmy inny rezultat.

Skoro już rozbiliśmy proces podejmowania decyzji na cztery etapy, przyjrzyjmy się ponownie pytaniu, które zadaliśmy sobie na początku tego rozdziału — jak przebiega proces myślowy osób myślących integracyjnie? By odpowiedzieć na to pytanie, przyjrzyjmy się osobie myślącej integracyjnie i wybieranej przez nią drodze podejmowania decyzji w biznesie.

## Isadore Sharp: Stworzenie jakości Four Seasons

Poznaj Isadore'a Sharpa, jedno z czworga dzieci polskiego małżeństwa, które wyemigrowało do Toronto jeszcze przed narodzinami Isadore'a, w 1931 roku<sup>2</sup>. Jego ojciec, z zawodu tynkarz, założył małą firmę budowlaną. Issy, jak nazywali go przyjaciele, był szkolną gwiazdą lekkoatletyki, znaną jako Olśniewający Issy i już jako nastolatek pomagał swojemu ojcu w pracy.

Po studiach rozpoczął pracę w firmie budowlanej ojca. Kiedy budował motel dla klienta, w jego głowie zrodził się ambitny pomysł, by wybudować i otworzyć pewnego dnia własny motel. Sześć lat później, po wielu zakończonych fiaskiem negocjacjach z najemcami i deweloperami, Sharp w końcu pozyskał środki na swój projekt od rodziny i przyjaciół. Motel Four Seasons został otwarty w 1961 roku. Był położony w dość zaniedbanej okolicy

---

<sup>2</sup> Isadore Sharp w rozmowie z autorem książki w Rotman School, Toronto, 11 kwietnia 2002 r.

poza ścisłym centrum Toronto i oferował 125 pokoi. Standardowy pokój kosztował około 12 dolarów za dobę<sup>3</sup>.

Kiedy Sharp rozpoczął swoje przedsięwzięcie, potencjalni hotelarze mieli dwie opcje do wyboru. Mogli zbudować mały motel na mniej niż dwieście pokoi i zaoferować gościom ograniczone udogodnienia — często było to niewiele więcej niż telewizor w pokoju, maszyna do lodu w korytarzu oraz bar i restauracja w halu. Wymogi kapitałowe dotyczące takich przedsięwzięć były dość skromne, a koszty operacyjne w przeliczeniu na pokój niewielkie. Motel Four Seasons powstał zgodnie z tym modelem. Ze swoją ciepłą, rodzinną atmosferą, przyjazną obsługą oraz zachęcającą restauracją i barem, stał się szybko ulubionym miejscem wypadów ludzi biznesu z okolicy.

Alternatywą dla małych moteli bez szczególnych udogodnień były duże, centralnie położone hotele świadczące usługi na rzecz ludzi biznesu przebywających w podróży. Takie hotele zazwyczaj liczyły co najmniej siedemset pięćdziesiąt pokoi i oferowały szeroki zakres usług, w tym sale konferencyjne, kilka restauracji oraz sale bankietowe (ostatnio takie hotele dołączyły do swojej oferty fitness kluby, centra biznesowe oraz urządzenia i pomieszczenia do przeprowadzania telekonferencji). Czwarty z obiektów Sharpa, zlokalizowany w centrum, hotel konferencyjny liczący tysiąc sześćset pokoi i oferujący całą gamę udogodnień, w tym ogromną galerię handlową, doskonale odpowiada temu opisowi. Podobnie jak pierwszy motel Sharpa, ten duży hotel był bardzo rentowny i cieszył się dużą popularnością.

Każdy z tych dwóch modeli miał swoje zalety i wady. Pomimo swojego komfortu i prywatności, mały motel po prostu nie spełniał wymagań osób w podróży służbowej, które potrzebowały dobrze

---

<sup>3</sup> Kevin Libin, *Four Seasons Hotels*, „Canadian Business”, 23 czerwca 2003 r., str. 48.

wyposażonych sal spotkań oraz urządzeń telekomunikacyjnych najnowszej generacji. Duże hotele miały wystarczające przychody, by sfinansować udogodnienia, których wymagał rynek, jednakże były raczej zimnymi i bezosobowymi miejscami, gdzie goście często czuli się całkowicie anonimowo.

W 1972 roku, po otwarciu swojego czwartego z kolei hotelu pod nazwą Four Seasons Sheraton, Sharp rozmyślał nad swoim następnym krokiem. Uwielbiał swój przytulny Motel Four Seasons, ale zdawał sobie sprawę, że nie generował on wystarczających przychodów, by sfinansować udogodnienia, jakich oczekiwali jego docelowi klienci — zamożni biznesmeni odbywający podróże służbowe. Sharp i jego goście bardzo cenili wszystkie udogodnienia, jakie mógł oferować Four Seasons Sheraton dzięki przychodom, które przynosił, ale — choćby tylko z racji jego rozmiarów — goście nigdy nie mogli czuć się tam jak u siebie w domu.

Zamiast wybrać jeden z istniejących i dominujących modeli oraz zaakceptować wiążące się z nim wady, Sharp wykorzystał swój przeciwny umysł, by zmierzyć się z oboma modelami, przekształcić je i zaprojektować kreatywne rozwiązanie, łączące cechy obu modeli. Jak mi powiedział, poszukiwał możliwości „połączenia tego, co najlepsze w małym hotelu z najlepszymi cechami dużego”. Wyobraził sobie średni hotel — na tyle duży, by zaproponować szeroką gamę usług, jednakże mniejszy niż standardowy hotel konferencyjny, by móc utrzymać atmosferę prywatności oraz spersonalizowaną obsługę.

Miał nawet prototyp. Jego trzeci hotel, London's Inn on Park (teraz Fours Seasons), został wzniesiony w obliczu ścisłych ograniczeń przestrzennych Londynu. Ze swoimi 220 pokojami i apartamentami był mniejszy od typowego luksusowego hotelu i dał Sharpowi wstępne wyobrażenie miejsca, które mogło oferować zarówno prywatność, jak i luksus oraz komfort przy obiekcie średniej wielkości.

Jednakże ten rozmiar, który uczynił London's Inn tak atrakcyjnym miejscem dla Sharpa i jego gości, miał jedną ekonomiczną wadę, która wydawała się być nie do przeskoczenia. Gdyby ceny za pokój w Inn wynosiły tyle, co u konkurencji, zyski byłyby naprawdę anemiczne, gdyż koszt udogodnień dzieliłby się na mniejszą ilość pokoi niż w przypadku innych hoteli luksusowych. Jednakże Sharp odrzucił tradycyjną ekonomię branży hotelarskiej. Stwierdził, że usługa oferowana przez Four Seasons jest wyraźnie lepsza od oferty konkurencji i dlatego też powinna kosztować więcej. Przychód w przeliczeniu na pokój musiał być tak wysoki, by hotel był w stanie opłacić z tego najwyższej klasy udogodnienia i usługi. A ponieważ Sharp żądał za swoje usługi cen z najwyższej półki, zrozumiał, że hotele Four Seasons musiały w zamian oferować swoim klientom całkowicie odmienną usługę.

## Istotność w Four Seasons

Jak miała wyglądać ta całkowicie odmienna usługa? By odpowiedzieć na to pytanie, należało wyjść poza utarte schematy myślenia w hotelarstwie. Przekroczenie bariery schematów oznaczało przyjęcie innego podejścia do rzeczy uznawanych za istotne. Podobnie jak inni hotelarze, Sharp brał pod uwagę takie czynniki, jak: lokalizacja, kwalifikacje personelu, wielkość pokoi oraz umeblowanie. Jednak Sharp nie poprzestał na tym. Pytał swoich gości, podróżujących ludzi biznesu, jak chcieliby być traktowani i jakie usługi chcieliby otrzymywać. Postrzegał to, co istotne, w sposób bardziej szczegółowy i zarazem bardziej ludzki. Wiedział, że ogromna większość z jego gości to osoby, które musiały podróżować częściej niż sobie tego życzyły, a to, czego im brakowało najbardziej, to poczucie bycia we własnym domu lub biurze. Nie pragnęły wcale okazałości ani oficjalnej atmosfery. Cytując słowa Sharpa:

*Sluchaliśmy naszych gości, przeprowadzaliśmy ankiety i analizowaliśmy udzielone odpowiedzi. Największą grupę gości stanowili menadżerowie wysokiego szczebla, którzy często działali pod silną presją czasu i efektywności. Luksus był przez nich postrzegany przede wszystkim przez pryzmat architektury hotelu oraz wystroju jego wnętrza. Zdecydowaliśmy się więc zdefiniować na nowo pojęcie luksusu w kontekście usług — naszym celem było stworzenie miejsca, w którym panowałaby domowa atmosfera, a goście mogliby otrzymać niemal rodzinne wsparcie.*

Aby osiągnąć swój cel, Sharp podjął szereg kroków. Four Seasons był pierwszym hotelem, w którym zaferowano szampon w każdej łazience, zaproponowano usługi room service dwadzieścia cztery godziny na dobę, zapewniano ręczniki kąpielowe, lusterka do makijażu, suszarki do włosów, usługi czyszczenia butów czy pralnię chemiczną. By sprawić, aby goście czuli się bardziej jak w swoim własnym biurze, w hotelu Sharpa — także jako w pierwszym hotelu na świecie — zainstalowano dwie linie telefoniczne w każdym pokoju, a także wstawiono do pokoiów duże, dobrze oświetlone biurka. Four Seasons był też pierwszym hotelem, w którym oferowano usługi sekretarskie dwadzieścia cztery godziny na dobę. Z czasem konkurencja skopiowała te pomysły, jednak stało się to dopiero po tym, jak Four Seasons zdobył doskonałą reputację z racji świadczenia usług, które nie miały sobie równych, ponieważ konkurencja nie mogła sobie nawet ich wyobrazić.

Innym istotnym dla Sharpa zagadnieniem była struktura rynku hotelarskiego w każdej z nowych lokalizacji Four Seasons. Tradycyjne podejście do tego biznesu polegało na ustanowieniu stosunkowo stałego standardu, zarówno samego hotelu, jak i obsługi w ramach tej samej sieci. To znacznie ułatwiało działalność i pozwalało na utrzymanie wyróżniającej się tożsamości marki.

Jednak Sharp odrzucił filozofię „jednego rozmiaru pasującego do wszystkich”. Toronto było całkowicie innym miastem niż Chicago, które różniło się z kolei od Nowego Jorku, który nie przypominał Paryża. By być hotelem numer jeden w danym mieście, każdy obiekt musiał odzwierciedlać to, co Sharp nazywał „lokalnym kolorytem i kulturą”. Standard jakości był uzależniony od kontekstu lokalnego, choć czasem stworzenie standardu odpowiadającego warunkom lokalnym było nie lada wyzwaniem dla menadżerów.

Jednakże efekty okazały się być warte tego dodatkowego wysiłku kadry zarządzającej. Uwzględniając lokalną strukturę rynku oraz standardy, Four Seasons ponosiło o wiele mniejsze ryzyko różniczenia się z rynkiem poprzez zaoferowanie zbyt niskiej lub zbyt wysokiej jakości i cen. Hotel Four Seasons George V w Paryżu jest według rankingu Zagata<sup>4</sup> najlepszym hotelem na świecie właśnie dlatego, że Sharp i jego wyższa kadra zarządzająca zaprojektowali ten hotel tak, by był ucieleśnieniem paryskich wyobrażeń o luksusie, zamiast wznieść obiekt zgodny z wewnętrznymi firmowymi standardami

W przeciwieństwie do swoich rywali Sharp uznał, że także struktura własności hoteli jest ważna. Dla jego konkurentów prowadzenie hotelu szło nierozłącznie w parze z posiadaniem go na własność. Jednakże doświadczenia Sharpa nauczyły go, że ten system ma plusy i minusy. Własność wiąże się z zamrożeniem kapitału i naraża hotelarzy na ryzyko związane ze zmianą cen nieruchomości na rynku lokalnym. Zagadnienie to zabiera kadrze kierowniczej cenny czas, który można by wykorzystać inaczej. Four Seasons zrzucił z siebie to brzemie i stał się pierwszą spółką hotelarską koncentrującą się na zarządzaniu obiektami hotelowymi, zamiast na posiadaniu ich na

---

<sup>4</sup> Najbardziej prestiżowy ranking hoteli i restauracji na świecie, zob. [www.zagat.com](http://www.zagat.com) — *przyp. tłum.*

własność. Grupy inwestycyjne przejmowały na własność hotele, którymi spółka Four Seasons zarządzała na mocy długoterminowych umów. Tak jak w przypadku zakresu udogodnień oferowanych gościom, z czasem konkurenci skopiowali model Sharpa, oddzielając zarządzanie od własności. Jednakże Sharp wpadł na to pierwszy, ponieważ dostrzegł istotne cechy branży, które pozostali przeoczyli.

## Przyczynowość w Four Seasons

By stworzyć wyraźnie odróżniający się od innych wizerunek hoteli Four Seasons, Sharp musiał zrobić więcej niż tylko poszerzyć horyzont rzeczy, uważanych za istotne w tym biznesie. Musiał także dostrzec związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy tymi istotnymi sprawami, których to związków nie zauważali jego rywale.

Pewne związki przyczynowo-skutkowe są oczywiste dla każdego w branży hotelarskiej. Istnieje jasny związek pomiędzy współczynnikiem obłożenia pokoi a rentownością hotelu oraz pomiędzy przychodami z wynajmu pokoi a przychodami z tytułu sprzedaży żywności i napojów. Jednakże Sharp dostrzegł inne, bardziej subtelne związki przyczynowo-skutkowe, które umknęły uwadze jego konkurentów.

Sharp zauważył bardziej złożony związek pomiędzy rozmiarem hotelu a poziomem oferowanych udogodnień. Tradycyjny pogład oparty na standardowych stawkach w branży oraz współczynnikach obłożenia zakładał, że hotel nastawiony na turystykę biznesową i oferujący pełny zakres usług musi posiadać przynajmniej siedemset pięćdziesiąt pokoi, by generować przychody w wystarczającej wysokości do pokrycia kosztów udogodnień, których oczekiwali goście. Sharp postrzegał ten związek w nieco odmienny sposób.

Rozumiał, że gdyby mógł zaoferować klientom dobry powód, by zapłacili znacznie więcej za dobrę, mógłby zaoferować udogodnienia co najmniej tak atrakcyjne, jak te proponowane przez konkurencję.

Ale co mogłoby być powodem, dla którego warto byłoby zapłacić sporo więcej? Usługa, która różniłaby się od pozostałych nie tylko pod względem poziomu, ale i rodzaju. W jaki jednak sposób Sharp mógłby osiągnąć taki poziom usług? Dostrzegając związek przyczynowy pomiędzy sposobem, w jaki hotel traktował swoich pracowników a sposobem, w jaki pracownicy z kolei traktowali gości, Sharp podniósł poziom usług oferowanych przez Four Seasons. Odkryta przez niego zależność stała się podstawą zarządzania siecią hoteli.

W ujęciu tradycyjnym, menadżerowie w branży hotelarskiej postrzegają pracowników jako element, który łatwo zamienić na inny. Wskaźnik rotacji personelu jest bardzo wysoki, a lista płac, stanowiąca najwyższą kwotę na liście kosztów zmiennych, jest pierwszą rzeczą, którą bierze pod uwagę kierownictwo, kiedy trzeba dokonać cięć kosztów w okresach dekoniunktury. Większość pracowników hotelowych postrzega siebie w taki sam sposób, w jaki postrzega ich kierownictwo: jako krótkoterminowych, łatwych do zastąpienia pracowników, których kariera w tym miejscu może zakończyć się już jutro.

Chociaż po obu stronach tego równania jest niewiele lojalności i poczucia wspólnego celu, większość pracowników robi to, co się im każe. Bezpieczeństwo ich zatrudnienia, takie jakie jest, zależy od stosowania się do pewnych zasad i standardów. Dlatego też, w rozumieniu zarówno kierownictwa, jak i pracowników, dobra usługa polega na dostarczeniu ustalonego, niezależnego od okoliczności standardu, co może wyjaśniać mechaniczną uprzejmość,



z jaką wielu pracowników hoteli traktuje gości. Co więcej, dobra usługa nie jest celem samym w sobie, a jedynie oznacza szansę na dalsze zatrudnienie.

Sharp miał inną koncepcję motywowania i dyscyplinowania pracowników. Dostrzegał bezpośredni związek przyczynowy pomiędzy poczuciem pracowników, że są dobrze traktowani, a ich pracodawcą i gośćmi, którzy również czuli się dobrze traktowani przez pracowników hotelowych. „Pracownicy wierzyli tylko w to, co zobaczyli na własne oczy” — powiedział w rozmowie ze mną. „Gdybyśmy wykazywali większe zainteresowanie zyskami, prestiżem i limitami do wyrobienia niż klientami i pracownikami, nikt nie wierzyłby w nasze wartości, nie zaangażowałby się w nie całym sercem”.

Four Seasons postawił sobie za cel traktowanie pracowników w sposób całkowicie odmienny niż robiła to reszta branży. By pracownicy poczuli, że są tak stałym elementem Four Seasons, jak to tylko ekonomicznie możliwe, spółka Four Seasons posunęła się dalej niż jakakolwiek inna sieć, by utrzymać zatrudnienie w gorszych okresach. Oferowała swoim pracownikom więcej szkoleń niż którykolwiek z jej konkurentów. Stanowiska kierownicze próbowano obsadzać w drodze rekrutacji wewnętrznej zamiast poszukiwać menadżerów na zewnątrz. Według Sharpa, Four Seasons pragnęła się odróżnić od innych, zatrudniając ludzi bardziej pod kątem nastawienia niż doświadczenia, tworząc ścieżki kariery i awansu wewnątrz firmy, zwracając tyle samo uwagi na skargi pracowników, co na skargi gości, poprawiając zaplecze socjalne dla pracowników za każdym razem, kiedy poprawiano standard hotelu, znosząc „podział klasowy” w stołówkach i na parkingach, delegując zadania i zachęcając do samodyscypliny, ustawiając wysoko poprzeczkę i dając ludziom odpowiedzialność, oraz, co najważniejsze, trzymając się zawsze swojego credo — budując zaufanie.

Sposób zarządzania wdrożony przez Sharpa zbudował na tyle silne zaufanie do firmy, że uczynił Four Seasons pożądanym pracodawcą w branży hotelarskiej. Kiedy w 1994 roku otworzono hotel Four Seasons w Nowym Jorku, ponad trzydzieści tysięcy osób złożyło podanie o pracę na czterysta ofert zatrudnienia<sup>5</sup>. W chwili, gdy piszę tę książkę, spółka figuruje na liście „100 najlepszych pracodawców” magazynu Fortune, gdzie znalazła się po raz pierwszy w 1998 roku i od tej pory nieprzerwanie zachowuje tę pozycję<sup>6</sup>.

## Architektura w Four Seasons

Projektując strategię konkurencyjności Four Seasons, Sharp nie poruszał się w sposób sekwencyjny ani też nie podzielił procesu sporządzania tej strategii na mniejsze kawałki odpowiadające poszczególnym obszarom. Zamiast najpierw podjąć decyzję dotyczącą rozmiaru hotelu, a następnie ustanowić standardy obsługi, i na końcu przejść do polityki kadrowej, przez cały czas poświęcał wszystkim tym rzeczom równie dużo uwagi, zastanawiając się nad nimi jednocześnie.

Jedna z zasad organizacyjnych lub też, jak mówi Sharp, jego „credo” przewija się przez całą organizację Four Seasons. Każdy w Four Seasons postępuje zgodnie ze Złotą Zasadą: „traktuj innych — partnerów, klientów, współpracowników, każdego — tak, jak sam chciałbyś być przez nich traktowany”. Nie jest to oczywiście nowatorska idea. Miliony rodziców na całym świecie powtarza ją

---

<sup>5</sup> Roger Hallowell, „Four Seasons Hotels and Resorts”, Case 9-800-385, Harvard Business School, Boston 2000.

<sup>6</sup> „Fortune”, „Best Companies to Work For”, corocznie sporządzana lista, 1998 – 2006.

codziennie swoim dzieciom (oczywiście z różnym skutkiem). Nowatorskość postępowania Sharpa polegała na tym, że uczynił on tę zasadę podstawą zarządzania w swojej luksusowej sieci hoteli.

Jednakże ta Złota Zasada jest czymś więcej niż tylko regułą stosowaną w zarządzaniu: jest spoiwem, które scala wszystkie decyzje strategiczne w Four Seasons. Kadra kierownicza wyższego szczebla w tej spółce, poczynając od uprzejmego, nienagannie wyglądającego Sharpa, postawiła sobie za cel traktować swoich pracowników w taki sposób, w jaki chcieliby być traktowani menadżerowie. Reakcją pracowników było traktowanie gości zgodnie z tą samą regułą. Cała działalność hotelu oparta była na tej strategii.

Wiele spółek podkreśla na każdym kroku, że ludzie są najważniejszym elementem ich zasobów, jednakże Sharp udowodnił ponad wszelką wątpliwość, że tak właśnie uważał. „Nowość polegała na tym, że my tę ideę wcieliliśmy w życie — powiedział. — Ci z wysokich rangą menadżerów, którzy nie byli w stanie się do tego dostosować, odeszli z firmy w przeciągu kilku lat. Był to bardzo bolesny proces i dla mnie osobiście bardzo przykry, być może była to nawet najtrudniejsza rzecz, jaką kiedykolwiek zrobiłem. Jednak powiedzieć, że pracownicy są dla nas na pierwszym miejscu, a potem pozwolić wszystkim patrzeć, jak kierownictwo stawia ich na szarym końcu, to najszybszy sposób na zniszczenie wiarygodności firmy. Lepiej nie głosić żadnych wartości niż najpierw się nimi chlępić, a potem ich nie stosować.”

Chcąc sprawić, by wszystkie działania koncentrowały się wokół wyjątkowej usługi dla gości, Sharp wydał jedno niezwykle ważne zarządzenie: w Four Seasons nie będzie działu obsługi klienta. Zamiast obarczyć odpowiedzialnością za obsługę klienta jeden dział, w Four Seasons wszyscy, a nie tylko pracownicy działu obsługi klienta, byli za nią odpowiedzialni.

## Rozwiązanie w Four Seasons

Sharp opracował rozwiązanie wykraczające daleko poza ramy dwóch dominujących modeli, które powielali inni hotelarze, i razem łączące istotne elementy obydwu. Rozwiązanie Sharpa polegało na stworzeniu systemu działań wzmacniających, z których każde pasuje do całości i ją wzmacnia, dzięki czemu system ten osiąga lepsze wyniki niż dominujące modele w tym sektorze (patrz rysunek 2.2)<sup>7</sup>.

Sharp postawił sobie za cel stworzenie „marki o tak wyrobionej reputacji, by nazwa Four Seasons stała się aktywem o wartości o wiele wyższej niż wartość cegieł i zaprawy zużytych do budowy hoteli”. Wyniki mówią same za siebie. Mając, według ostatnich obliczeń, siedemdziesiąt trzy hotele w trzydziestu jeden krajach i dwadzieścia pięć nieruchomości w budowie, Four Seasons jest znacznie większą siecią niż drugi gracz na rynku hoteli luksusowych — Ritz-Carlton, który posiada pięćdziesiąt dziewięć hoteli. *Condé Nast Traveler*<sup>8</sup> wymienia osiemnaście hoteli Four Seasons na swojej liście 100 najlepszych obiektów, co daje wynik ponad trzy razy lepszy niż w przypadku głównego konkurenta tej sieci. J.D Power and Associates<sup>9</sup> wymienia Four Seasons na pierwszym miejscu w kategorii hoteli luksusowych. Według rankingu Zagata, Four Seasons jest najlepszą siecią hotelową w Stanach Zjednoczonych.

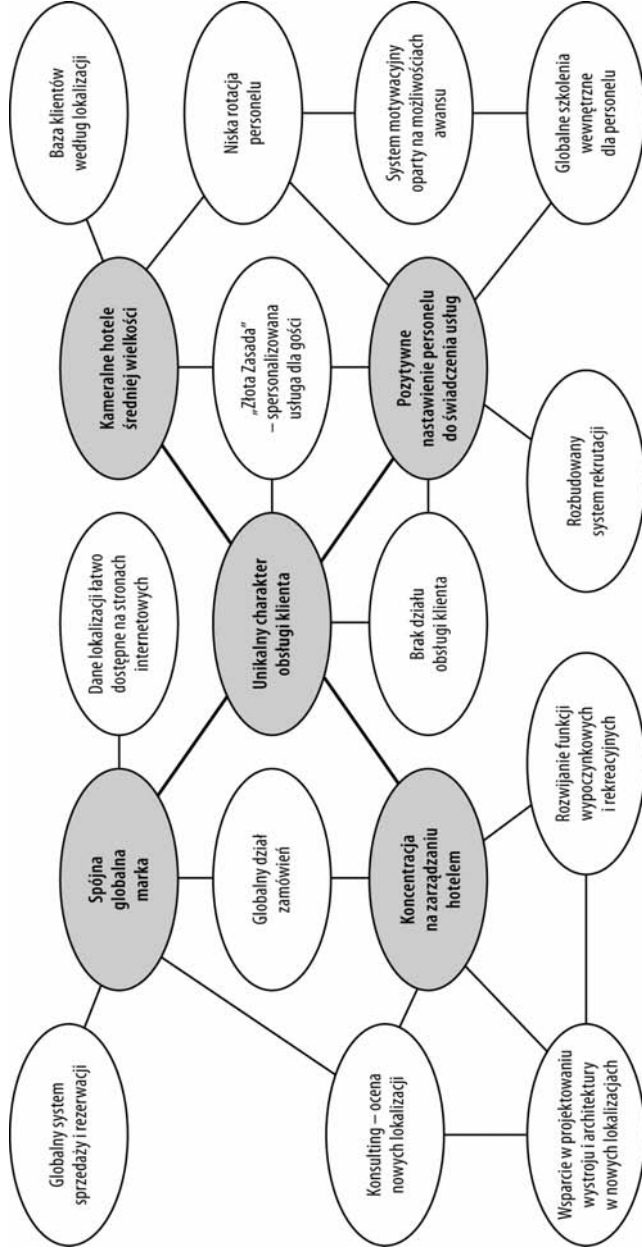
---

<sup>7</sup> Koncepcja „systemu działania” została zaczerpnięta z artykułu Michała Portera *What Is Strategy?*, „Harvard Business Review”, listopad – grudzień 1996, str. 61 – 70.

<sup>8</sup> Amerykański magazyn poświęcony luksusowemu sektorowi branży turystycznej — *przyp. tłum.*

<sup>9</sup> Globalna firma zajmująca się marketingiem i badaniami rynku — *przyp. tłum.*

## System działania Four Seasons



Miasta i kraje wysyłają do Sharpa delegacje z prośbą o otwarcie u nich hotelu, ponieważ pojawienie się w danym mieście hotelu Four Seasons oznacza, że należy ono do światowej czołówki najczęściej odwiedzanych miejsc.

Sharp opracował nowy przepis na sukces w sektorze hotelarskim. Twierdzi, że wykorzystał swoje doświadczenia i wiedzę praktyczną, by do tego dojść. Jednakże, przy całym szacunku dla wielu lat, które Sharp spędził pracując w tym biznesie, cała masa ludzi ma doświadczenie i hotelarskie know-how. Jednak tylko Sharp wpadł na pomysł stworzenia modelu Four Seasons. Moim zdaniem kluczowa różnica pomiędzy Sharpem i innymi bystrzymi weteranami tego sektora polega na tym, że Sharp wziął pod uwagę szeroki wachlarz istotnych cech, poszukał skomplikowanych związków przyczynowo-skutkowych między nimi, i spojrzał na decyzję, jaka przed nim stała, w holistyczny sposób. Te trzy cechy jego procesu myślowego umożliwiły mu znalezienie drogi okrzęnej wśród niesatysfakcjonujących opcji „coś za coś”.

Analizując proces decyzyjny Sharpa, możemy dostrzec wyraźne różnice pomiędzy mechanizmami mentalnymi osób myślących integracyjnie oraz osób myślących konwencjonalnie, i właśnie tą różnicą zajmę się w dalszej części tej książki. Dla celów naszej dyskusji zakładam istnienie całkowitej dychotomii pomiędzy myśleniem integracyjnym a konwencjonalnym, chociaż bardziej poprawnie byłoby przyjąć istnienie całego spektrum — począwszy od nieskażonego myślenia integracyjnego, przez szereg form pośrednich, aż do myślenia, które nie jest integracyjne pod żadnym względem. Moim zamiarem nie jest dyskredytowanie osób myślących konwencjonalnie, ale podkreślenie różnic pomiędzy nimi a osobami myślącymi integracyjnie.

## Ogarnąć bałagan

Pierwsza różnica pomiędzy osobami myślącymi integracyjnie a osobami myślącymi konwencjonalnie dotyczy zakresu rzeczy uznawanych przez nie za istotne. Rzeczą, która w bardzo znaczący sposób przyczyniła się do sukcesu dokonanego przez Sharpa wyboru, była jego decyzja, by zaspokajać nie tylko oczywiste wymagania klientów, ale i ich silną, choć niewyrażaną potrzebę, by w podróży czuć się jak w domu lub we własnym biurze. Ponieważ ta potrzeba znalazła się w jego polu widzenia, mógł wziąć pod uwagę rzeczy, o których nie pomyśleli jego konkurenci, w ogóle niezdający sobie sprawy z istnienia takich potrzeb. Kiedy inne hotele zaczęły umieszczać w łazienkach szampony, nie zrobiły tego ponieważ ich zarządzający lepiej zrozumieli swoich klientów, ale dlatego, że robiono to już w Four Seasons z bardzo dobrym skutkiem.

Im więcej cech istotnych weźmiemy pod uwagę, tym więcej zobimy bałaganu. Jednak osobom myślącym integracyjnie to wcale nie przeszkadza. Tak naprawdę to uwielbiają ten stan, ponieważ bałagan daje im pewność, że nie wyrzucili poza nawias rzeczy, które są niezbędne dla zrozumienia problemu jako całości. Lubią, kiedy sytuacja ma charakter złożony, ponieważ zdają sobie sprawę, że daje to szansę na znalezienie najlepszych rozwiązań. Czują się pewnie, nie gubią się po drodze i są w stanie zakończyć ten proces, znajdując jasną odpowiedź.

Po drugie, osoby myślące integracyjnie nie cofają się przed rozważaniem wielokierunkowych oraz nieliniarnych związków. Proste, jednokierunkowe związki są łatwiejsze do ogarnięcia, jednakże nie generują zadowalających rozwiązań. Tak więc zamiast po prostu pomyśleć, że „polityka konkurencji, polegająca na cięciu cen, odbija się negatywnie na naszych wynikach”, osoba myśląca integracyjnie stwierdza: „nasz nowy produkt naprawdę popsuł szyki konkurencji.

Zareagowali obcięciem cen i to odbija się negatywnie na naszej rentowności”. Sharp dostrzegł o wiele bardziej skomplikowany związek pomiędzy wielkością hotelu i jego rentownością niż reszta sektora. Większość ludzi w tej branży przyjęła, że istnieje pewna minimalna ilość pokoi konieczna, by pokryć koszty udogodnień i dostarczyć zyski na odpowiednim poziomie. Powyżej tego poziomu zyski przyrastały liniowo wraz ze wzrostem ilości pokoi. Sharp zauważył bardziej złożony, pełen niuansów związek. Dostrzegł odwrotną zależność pomiędzy ilością pokoi a poczuciem komfortu gości. Innymi słowy — zwiększanie ilości pokoi miało swoje zalety i wady. Jego konkurenci widzieli tylko zalety.

Sharp dostrzegł także złożony związek przyczynowy pomiędzy jakością obsługi gości oraz odczuciami pracowników względem pracodawcy. Osoby myślące konwencjonalnie w sektorze hotelarskim uważały, że jakość usługi zależy od ścisłego uregulowania relacji pomiędzy gośćmi a personelem. Sharp widział całkiem odmienny, nieliniarny związek przyczynowy. Pracownicy, którzy czuli się częścią rodziny Four Seasons i byli traktowani zgodnie ze Złotą Zasadą, byli zmotywowani do świadczenia usług, których jakość znacznie przewyższała przeciętny standard. Pracownicy, którzy czuli, że w każdej chwili mogą zostać zastąpieni kimś innym, nie chcieli — a może nie mogli — robić nic ponadto, co zapisano we wskazówkach dla pracowników.

Trzecia różnica pomiędzy osobami myślącymi integracyjnie a tymi myślącymi konwencjonalnie dotyczy architektury podejmowania decyzji. Osoby myślące integracyjnie nie rozbijają problemu na czynniki pierwsze i nie pracują nad każdym z nich oddzielnie. Pracując nad poszczególnymi elementami, cały czas mają w głowie wyraźny obraz całości. Zależy im na tym, by uniknąć pułapki zaprojektowania wyrobu przed rozważeniem kosztów jego produkcji.



Dlatego też zastanawiają się nad możliwościami produkcyjnymi już podczas projektowania. Sharp wykorzystał Złotą Zasadę jako centralną regułę organizacyjną. Dotyka ona każdego aspektu strategii i ilustruje zdolność właściciela Four Seasons do rozważania problemu jako całości podczas pracy nad jego poszczególnymi częściami. Sharp określa decyzję, by uczynić ze Złotej Zasady podstawę całej swojej działalności hotelarskiej, jako wybór, który „połączył wszystko razem i sprawił, że podejmowanie innych decyzji stało się możliwe”.

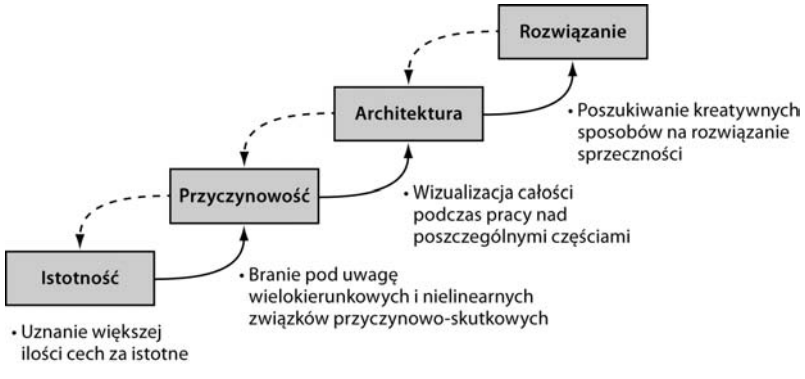
Podobnie jak w przypadku istotności i przyczynowości, osoby myślące integracyjnie pozwalają sobie na bałagan w fazie projektowania swoich rozwiązań. Złożoność problemu jest wyzwaniem, za którym osoby myślące integracyjnie przepadają, ponieważ wiedzą, że to właśnie złożoność daje im szansę na wymyślenie naprawdę przełomowego rozwiązania.

Po czwarte i ostatnie, osoby myślące integracyjnie zawsze wolą poszukiwać rozwiązania kreatywnego niż zaakceptować transakcję „coś za coś”. Zachowania powiązane z takim poszukiwaniem, czyli: opóźnienia, wysyłanie zespołów z powrotem, by przeprowadzić dokładniejszą analizę, wymyślanie nowych możliwości za pięć dwunasta — z zewnątrz mogą sprawiać wrażenie niezdecydowania, jednakże wyniki, które przynosi ten proces, mogą zostać osiągnięte jedynie przez osobę myślącą integracyjnie, która nie chce pójść na żadne kompromisy ani dokonywać konwencjonalnych wyborów. Sharp pragnął stworzyć połączenie „najlepszych cech małego motelu i wielkiego hotelu”. Nie chciał poświęcić jednego na rzecz drugiego i nie był zadowolony z żadnej z alternatyw. Jedyńm sposobem na osiągnięcie jego celu było stworzenie całkowicie nowego modelu.

Cechy odróżniające osoby myślące integracyjnie zostały przedstawione na rysunku 2.3.

RYSUNEK 2.3.

## Praktyki osób myślących integracyjnie



### Myślenie konwencjonalne

#### — sztuka zadowalania się drugim miejscem

Myślenie, które stoi u podstaw podejmowania większości decyzji kierowniczych, przebiega według całkiem innego schematu na każdym z czterech omówionych przez nas etapów. Konwencjonalnym celem na etapie istotności jest zbudowanie możliwie najprostszej mapy decyzji poprzez odrzucenie tak wielu cech, jak to tylko możliwe, lub też w ogóle poprzez ich całkowite pominięcie. Struktury i kultury organizacyjne zazwyczaj zachęcają do upraszczania poprzez promowanie specjalizacji. Każdy dział funkcyjny posiada własne wyobrażenie o tym, co jest istotne. Do niedawna działy finansowe nie uważały kwestii emocjonalnych za istotne, a z kolei działy zajmujące się zachowaniem korporacyjnym rzadko kiedy uznawały zagadnienia numeryczne oraz ilościowe za ważne. Członkowie tych działów są pod presją, by przycinać swoje poglądy dotyczące tego, co jest istotne, aż do momentu, kiedy odpowiadają one

doktrynie działu. W skrócie, specjalizacja działów sprawia, że ludzie zauważają jedynie mały podzbiór z naprawdę dużego zbioru rzeczy, na które mogliby zwracać uwagę w produktywny sposób.

Często podświadomie uznajemy po fakcie, że to nasza selekcja cech istotnych stała się przyczyną problemów. Kiedy decyzje, które podejmujemy, okazują się być niewłaściwe, często stwierdzamy: „powinienem był pomyśleć, w jaki sposób forma tej notatki zostanie zinterpretowana przez pracowników naszego oddziału w Europie” albo „powinienem był pomyśleć o stanowym programie naprawy dróg zanim wybrałem lokalizację naszego nowego centrum dystrybucji”. Jest to przyznanie się do błędu na etapie ustalania cech istotnych. Nie chodzi o to, że pomyliliśmy się w ocenie istotności jakiejś cechy. Chodzi o to, że nie uznaliśmy jej za istotną w ogóle. To nie jest żaden przypadek. Skomplikowana organizacja, której częścią jesteśmy, posiada strukturę, która sprawia, że wiele cech naszego otoczenia znajduje się poza zakresem zadań na naszym stanowisku. To właśnie tych cech najczęściej nie uznajemy za istotne.

Osoby myślące konwencjonalnie mają także tendencję do postrzegania przyczynowości w wąski i uproszczony sposób. Najprostszy ze wszystkich jest linearny związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy zależnymi i niezależnymi zmiennymi. To nie przypadek, że regresja liniowa jest ulubionym narzędziem biznesowym na całym świecie dla ustalania zależności pomiędzy dwoma zmiennymi. Naturalnie są także dostępne inne narzędzia, jednakże większość menadżerów stroni od nich, ponieważ proste, jednokierunkowe związki przyczynowe są po prostu łatwiejsze. Ile razy zostałyś zbesztany przez przełożonego za komplikowanie jakiegoś problemu bardziej niż to konieczne? Protestowałeś, że nie starasz się niczego skomplikować: po prostu chcesz, by postrzegano ten problem jako tak skomplikowany, jak jest w rzeczywistości. Jednak szef kazał Ci trzy-

mać się swojej pracy, która wymaga sprowadzenia bogatego i potencjalnie skomplikowanego związku przyczynowo-skutkowego do liniowej zależności, w której więcej A skutkuje wytworzeniem większej ilości B.

Kiedy decyzje okazują się być nietrafione, czasami przyczyną takiej sytuacji jest pomyłka na etapie określania związków pomiędzy istotnymi cechami. Być może odkryliśmy poprawny kierunek, jednak pomyliliśmy się co do wielkości: „Myślałem, że nasze koszty będą spadać wraz z efektem skali o wiele szybciej niż stało się to w rzeczywistości”. Mogliśmy też źle zrozumieć kierunek tej zależności: „Myślałem, że nasza zdolność obsługi klientów wzrośnie po zatrudnieniu partii nowych konsultantów, ale w rzeczywistości nasze moce zmniejszyły się, ponieważ doświadczeni konsultanci musieli poświęcić masę czasu na szkolenie nowych i poprawianie ich błędów”.

W odniesieniu do architektury, najczęstszym źródłem błędów w przypadku myślenia konwencjonalnego jest tendencja do tracenia z pola widzenia decyzji jako całości. Być może przydzielenie konkretnych zadań różnym działom korporacyjnym jest łatwiejsze, jednakże sprawia, że nikt nie będzie miał holistycznego podejścia do problemu. A w sytuacji braku podejścia holistycznego możemy się spodziewać marnych wyników. Wyobraźmy sobie, co by się stało, gdyby Sharp oddelegował różnym wiceprezesom zagadnienia związane z marketingiem, obsługą klientów, działalnością hotelu oraz zasobami ludzkimi. Czy ich oddzielne odpowiedzi, spięte razem w strategię Four Seasons, przypominałyby rozwiązanie, które zaprojektował Sharp? Możemy niemal z całą pewnością stwierdzić, że nie.

W końcu, w odniesieniu do rozwiązania, osoby myślące konwencjonalnie zazwyczaj akceptują mniejsze zło, nie narzekając na taką sytuację. Co jest alternatywą? Zanim osoba podejmująca decyzję

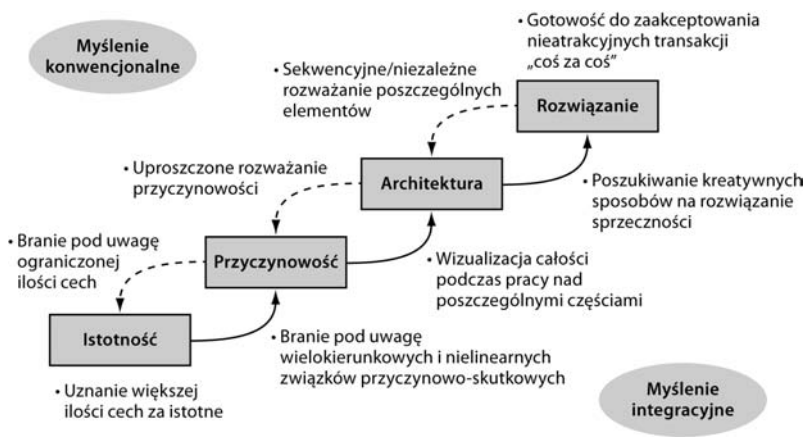
dojdzie do fazy rozwiązania, szansa odkrycia interesującej, nowej możliwości w gąszczu opcji „coś za coś”, została zmarnowana. Tak więc — zamiast buntować się przeciwko niesatysfakcjonującym rozwiązaniom — osoba myśląca konwencjonalnie wzrusza ramionami i pyta: „a co innego mógłbym zrobić?”. W rzeczywistości można było zrobić wiele rzeczy, wystarczyło podejść do tej decyzji z zupełnie innej perspektywy, obejmującej złożoność, wielokierunkowe związki przyczynowo-skutkowe oraz myślenie holistyczne, a nie fragmentaryczne.

## Świat realny czy wyobrażony?

Różnice pomiędzy myśleniem integracyjnym a myśleniem konwencjonalnym zostały zebrane na rysunku 2.4.

**RYСУNEK 2.4.**

### Myślenie integracyjne a myślenie konwencjonalne



Te dwa rodzaje myślenia różnią się od siebie diametralnie i różnie są wyniki generowane przez te dwa procesy. Myślenie integracyjne tworzy szanse, rozwiązania oraz nowe koncepcje. Daje poczucie nieograniczonych możliwości. Myślenie konwencjonalne ukrywa potencjalne rozwiązania oraz sprzyja utrzymywaniu iluzji, że żadne inne kreatywne rozwiązanie nie jest możliwe. Jeżeli stosujemy myślenie integracyjne, nasze aspiracje rosną w miarę upływu czasu. Myślenie konwencjonalne to samosprawdzająca się przepowiednia, z której wyciągamy wniosek, że życie polega na akceptowaniu nieatrakcyjnych i nieprzyjemnych transakcji „coś za coś”. Prowadzi to do powolnej erozji ambicji. Zasadniczo osoby myślące konwencjonalnie wolą przyjmować świat takim, jakim jest. Osoby myślące integracyjnie cieszą się z wyzwania, jakim jest zmienianie świata na lepszy.