
мышление

В СТИЛЕ «И»

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

the opposable mind

how successful leaders win
through integrative thinking

Roger L. Martin

HARVARD BUSINESS PRESS
BOSTON, MASSACHUSETTS

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

мышление

в стиле «И»

как мыслят успешные лидеры

Роджер Мартин

МОСКВА • ЮРАЙТ
2015

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 65
ББК 65.050.2

М29

Мартин Роджер,
Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры : пер. с англ. /
Роджер Мартин. — М. : Издательство Юрайт, 2015 — 229 с.

ISBN: 978-1-4221-1892-4 (англ.)
ISBN: 978-5-9916-0045-3 (рус.)

Что отличает выдающегося лидера от обычного руководителя?

После глубоких исследований этого вопроса Роджер Мартин пришел к выводу, что по-настоящему успешные лидеры не пытаются принимать решения по принципу «или-или». Иными словами, они мыслят в стиле «И». Отыскивая факторы, которые не лежат на поверхности, анализируя нелинейные отношения между ними и рассматривая проблему как единое целое, они умеют объединять противоречавшие друг другу идеи и достигать новаторских результатов.

Именно этому особенно необходимо учиться в сегодняшней ситуации, когда практически каждой компании приходится выживать в условиях глобального экономического кризиса.

Мартин убежден, что эту «мыслительную привычку» способен сознательно развить в себе каждый из нас, чтобы уметь находить решения, которые ускользнули бы при поверхностном взгляде.

Эта книга поможет вам натренировать свое умение находить рациональные решения любых проблем.

УДК 65
ББК 65.050.2

Публикуется с разрешения Harvard Business School Press (США)
и Литературного агентства Александра Корженевского

Покупайте наши книги:

Оптом в офисе книготорга «Юрайт»:
1400004, Московская обл., г. Люберцы, 1-й Панковский проезд, д.1,
тел. (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

В розницу:
в интернет - магазине: www.urait-book.ru, e-mail: order@urait-book.ru,
тел.: (495) 742-72-12
в филиале: г. Москва, Олимпийский проспект, д.16, подъезд №1,
с/к «Олимпийский», торговое место 48, тел.: (495) 726-27-04, 688-30-11
Для закупок у Единого поставщика в соответствии с Федеральным законом
от 21.07.2005 № 94-ФЗ обращайтесь по тел. (495) 744-00-12,
e-mail: sales@urait.ru, kea@urait.ru

Original work copyright
© 2007 Roger L. Martin
© Издание на русском языке, оформление
ООО «Издательство Юрайт», 2015.
Перевод осуществлен на основании лицензии.
Все права защищены.
ISBN: 978-1-4221-1892-4 (англ.)
ISBN: 978-5-9916-0045-3 (рус.)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Содержание

<i>Благодарности</i>	7
глава 1 Выборы, конфликты и искра созидания	12
<i>Сила интеграционного мышления при решении проблем</i>	
глава 2 Не желая быть вторым	37
<i>Почему интеграционные мыслители не любят компромиссы</i>	
глава 3 Реальность, сопротивление и разрешение проблем	63
<i>Умение не торопиться с решением</i>	
глава 4 В танце преодолевая сложность	89
<i>Ища решения, сопротивляясь упрощению</i>	
глава 5 Рисуя карту разума	108
<i>Как циркулирует мысль</i>	
глава 6 Строительный проект	125
<i>Создавая образ реальности</i>	
глава 7 Скачок мышления	159
<i>Как интеграционные мыслители соединяют точки прямой</i>	
глава 8 Богатство опыта	191
<i>Используя прошлое, изобретая будущее</i>	
<i>Примечания</i>	217
<i>Предметно-именной указатель</i>	223

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Благодарности

Я должен поблагодарить многих своих друзей и коллег за существенную помощь, оказанную при подготовке этой книги. Прежде всего я в огромном интеллектуальном долгу перед моими ближайшими идейными партнерами Хилари Остин Джонсон и Михнеа Молдовеану, без которых мне бы не удалось написать эту книгу.

С Хилари я познакомился в 1995 г. в Стэнфордском университете, где она занималась исследованиями для написания диссертации (Хилари Остин Джонсон «Художественное мастерство на практике»¹) под руководством Джеймса Марча и Эллиота Эйснера. Она познакомила меня с работами Марча по обучению на рабочем месте и Эйснера — по качественному анализу, которые очень помогли мне при написании книги. В своей диссертации Хилари исследует процесс становления индивидуального художественного мастерства, предложенная ею схема положена в основу второй части моей книги. Помимо этого, на мою технику интервьюирования лидеров оказала влияние техника, разработанная Хилари. Наконец, начальный вариант первой половины книги обдумывался мной на веранде дома Хилари в Санта-Крус, Калифорния, в 2001 г. Я настоятельно рекомендую прочитать последнюю статью Хилари по художественному мастерству (Хилари Остин Джонсон, «Художественное мастерство стратега»²).

Наше знакомство с Михнеа состоялось, когда он присоединился к преподавательскому составу школы Ротмана летом 1999 г., через год после того, как я поступил в Ротман на должность декана, и с тех пор он является моим главным

¹ Hilary Austen Johnson, “Artistry in Practice”, 1998, available in the Stanford University Library

² Hilary Austen Johnson, “Artistry for the Strategist”, Journal of Business Strategy, volume 28, issue 4, 2007: 13—21

идейным партнером на факультете. В 2002 г. он стал академическим директором Центра интеграционного мышления Десотеля, который руководит всей нашей исследовательской и преподавательской деятельностью в области интеграционного мышления. Михнеа познакомил меня с аналитической философией и историей научного знания, которые оказали глубокое воздействие на мое мышление. Возможно, самый начитанный из всех известных мне людей, Михнеа неоднократно привлекал мое внимание к научным работам, которые я сам никогда не обнаружил бы — таким, как работы американского философа-фаллибилиста³ Чарльза Сандерса Пирса, чей образ мышления подробно описан в главе 6. Он также сыграл важную роль в разработке учебной программы курса по интеграционному мышлению в школе Ротмана, что позволило нам применить на практике наши исследовательские находки.

Группа коллег-преподавателей участвовала в дискуссиях, посвященных интеграционному мышлению, оказав мне неоценимую помощь. Сьюзен Спрэгг, которая вместе со мной ведет курс интеграционного мышления, помогала мне при разработке замысла книги. Дженинфер Риел была моим партнером в проведении исследований. Наконец, Мелани Карр, психиатр по образованию, обратила мое внимание на проблему эмоциональных вызовов, стимулирующих способность к интеграционному мышлению.

До того как я приступил к написанию книги летом 2006 г., Малcolm Глэдвелл собрал группу талантливых писателей и редакторов, чтобы меня проконсультировать. Глэдвелл («Переломный момент» и «Озарение») и Джеймс Суровецки («Мудрость толпы»), а также редакторы Генри Финдер из

3

От англ. *fallible* — подверженный ошибкам, погрешимый — направление постпозитивизма, согласно которому любое научное знание принципиально подвержено ошибкам. — Примеч. пер.

«Нью-Йоркера» и Брюс Хедлэм из «Нью-Йорк Таймс» дали мне бесценные советы по структуре книги, а Брюс поделился идеей, которая и стала названием⁴ книги (спасибо, Брюс!). Мальcolm и Брюс обеспечивали ценную обратную связь при подготовке рукописи.

Десяток коллег и друзей прочли рукопись по моей просьбе и прислали значимые комментарии, за что я очень признателен. Я искренне благодарю Джоэля Баума, Брендана Калдера, Петру Купер, Нэнси Локхарт, Терри Мартин, Боба Макдональда, Салли Осберг, Джо Романа, Дэвида Смита, Линн Аттер, Ларри Вассера и Крейга Уиннетта. Мой наставник, Роб Причард, бывший президент университета Торонто, дал мне важный совет, как лучше использовать огромный материала интервью с успешными лидерами, за что я искренне ему благодарен. Мой бывший студент Дэйв Иден показал мне статью Томаса Чемберлена, опубликованную столетие назад в журнале *Science*, которая сыграла такую важную роль, какую, я думаю, Дэйв и представить не мог.

Мой коллега по школе Ротмана Стив Аренберг помогал в организации наших встреч с успешными лидерами. Несмотря на то, что все они — самые занятые в мире мужчины и женщины, они покидали школу с ощущением удовольствия и хорошо проведенного времени — благодаря Стиву. Боб Флек из Teamwork Communications профессионально записал на пленку все дискуссии, которые теперь сохранены для будущих поколений. Карен Кристенсен, наш блестящий редактор журнала Ротман (*Rotman Magazine*), помогла мне усовершенствовать способы изложения принципов интеграционного мышления в статьях, публиковавшихся в журнале начиная с 1999 г.

⁴ Имеется в виду английское название книги — *The Opposable Mind*. — Примеч. ред.

Летом 2006 г. я взял отпуск, чтобы сосредоточиться на подготовке первой полной рукописи книги. Я не смог бы сделать этого без ущерба для деятельности школы Ротмана, если бы не присутствие двух необыкновенных вице-деканов, Джима Фишера и Питера Поули, и главного администратора Мэри-Эллен Йеомэнс, которые летом руководили школой вместо меня. Мне было чуть-чуть грустно, что без меня так легко обошлись!

Я провел много времени в беседах с Джейфом Кехо, старшим редактором издательства Гарвардской бизнес-школы (Harvard Business School Press), прежде чем приступить к проекту, и он убедил меня издать книгу у него. Как издатель, он оказался замечательным партнером и сумел собрать необыкновенную команду специалистов.

Приступив к поискам редактора, который помог бы мне превратить рукопись в окончательный вариант книги, я подумал о нашем успешном сотрудничестве с Харрисом Коллингвудом, старшим редактором Harvard Business Review, во время работы над статьей «Матрица добродетели: вычисление отдачи от корпоративной ответственности⁵», опубликованной в Harvard Business Review в марте 2002 г. Харрис внес важные улучшения во всю книгу целиком. Читатели могут поблагодарить Харриса, который сократил ее без всякого ущерба! Я хотел бы когда-нибудь овладеть таким же мастерством.

И наконец, последней по порядку, но ни в коем случае не по значимости, я хочу отметить моего замечательного агента Тину Беннетт. Тина воплощает в себе все, что только автор пошел бы увидеть в агенте. Если она считает, что книгу стоит написать, она не позволит ничему помешать ее публикации. Она поддерживала этот проект с самого начала и вплоть до публикации у наилучшего издателя, уделяя книге все необходимое.

5

«The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility» (Harvard Business Review, March 2002).

ходимое внимание. Все это время она демонстрировала спокойствие и решимость, несмотря на мои волнения. Она — настоящий друг, которому я в изрядной степени обязан своей писательской карьерой.

Я надеюсь, что книга понравится вам и, что еще важнее, поможет развить ваш мыслительный потенциал и лидерские качества. Все упомянутые выше люди внесли в это свой вклад, но только вы сами способны предпринять необходимые действия. Если это произойдет, я сочту, что достойно выполнил работу, в которую вложил душу.

г л а в а 1

Выборы, конфликты и искра созидания

*Сила интеграционного мышления
при решении проблем*

Наилучшей проверкой выдающегося разума является способность одновременно держать в уме две противоположные идеи и сохранять при этом способность к функционированию. К примеру, можно понимать, что твои дела безнадежны, и все же иметь решимость уладить их, несмотря ни на что.

Ф. Скотт Фицджеральд¹

Шел сентябрь 1999 года. Майкл Ли-Цзин был на пороге серьезного кризиса — наихудшего в своей деловой карьере. Более десяти лет Ли-Цзин, глава фирмы по управлению финансовыми активами AIC Limited, был свидетелем непрерывного роста своего детища, и вот теперь над ним собирались тучи. Само выживание компании было под угрозой. Дела казались совершенно безнадежными, но Ли-Цзин, тем не менее, имел абсолютную решимость их уладить.

[<<> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Интеграционное мышление и спасение AIC

Ли-Цзин знал трудные времена и раньше. Старший из девяти детей родителей, принадлежавших к смешанной расе (оба родителя происходили от матери с Ямайки и китайских отцов), Ли-Цзин был вроде отщепенца в родном городе Порт-Антонио. Соседские дети дразнили его и его братьев и сестер, и он говорил мне, что ощущал себя «серединкой на половину» — ни полностью китайцем, ни полностью ямайцем².

Мать и отчим Майкла, гордые и предпримчивые люди, работали продавцами на местном рынке, а мать имела еще две работы — бухгалтера и распространителя косметической продукции Avon. На деньги, которые удалось скопить, они со временем открыли собственный магазин, но и вообразить было нельзя, что их старший сын в один прекрасный день попадет в список миллиардеров журнала *Forbes*³.

В 1970 г. Ли-Цзин переехал в Канаду и поступил в университет Макмастера в Гамильтоне, Онтарио. После окончания курса он выполнял случайные работы, был дорожным инженером, работал в баре, а тем временем искал свое истинное призвание. Его теплые, дружелюбные манеры, остроумие, привлекательная внешность — шесть футов четыре дюйма росту — делали Майкла прирожденным торговцем. Кроме того, он обнаружил в себе стремление к инвестированию. В 1983 г. он занял 400 тыс. долл., которые пустил в оборот на фондовой бирже, и к 1987 г. заработал достаточно, чтобы приобрести AIC Limited, небольшую инвестиционно-консультационную фирму, в управлении которой находились активы инвесторов на сумму в 600 тыс. долл.⁴

Почитатель Уоррена Баффета, Ли-Цзин выбрал для AIC стратегию, практически не имевшую аналогов в сфере взаимных фондов. Типичный управляющий взаимным фондом держит одновременно от 100 до 200 различных ценных бумаг и обновляет портфель примерно один раз в 18 месяцев.

Однако, восприняв подход Баффета, заключавшийся в приобретении долгосрочных пакетов ценных бумаг относительно небольшого числа компаний, Ли-Цзин от имени AIC Advantage Fund покупал 10—20 разных активов, по его выражению, «более или менее навсегда». Стратегия Ли-Цзина «купи, держи и процветай» работала блестяще, и к 1999 г. активы под его управлением увеличились в 10 тыс. раз — до 6 млрд долл.

Но в 1999 г., как часто приходилось слышать в те времена, все переменилось. Вкладчики требовали покупать акции интернет-компаний и новоиспеченных звезд в секторе высоких технологий, дэй-трейдинг внезапно стал уважаемым делом, а взаимный фонд, придерживающийся философии «купил и держи», с портфелем акций финансовых и производственных компаний и продовольственных магазинов казался безнадежно старомодным, идущим не в ногу с тенденциями в обществе. Многие вкладчики разуверились в инвестиционном подходе AIC, и в первый раз за все время существования компании Advantage Fund понесла значительные чистые убытки при погашении своих обязательств — из фонда было изъято больше денег, чем поступило вновь.

Последней каплей для AIC и Ли-Цзина стало утро 2 сентября 1999 г. Развернув газету, Ли-Цзин обнаружил, что один из наиболее уважаемых в деловых кругах Канады журналистов выступил с резкой критикой базовой модели ведения бизнеса AIC и призвал инвесторов выводить из фонда свои вложения, пока они еще чего-то стоят. В статье предсказывалось, что для получения наличных средств, необходимых, чтобы удовлетворить требования инвесторов, компании AIC придется продать большую часть активов Advantage Fund. Журналист высказывал предположение, что массированные продажи активов приведут к дальнейшему снижению стоимости акций, держателем которых являлся фонд, что в свою очередь еще больше понизит их доходность, провоцируя новый отток капитала из фонда. Понадобятся дальнейшие продажи акти-

вов, усиливая нисходящую спираль, и так будет продолжаться до тех пор, пока, несмотря на все намерения и цели, не исчезнет сама АІС⁵.

Ли-Цзин хорошо помнит это утро. «Я чувствовал себя отвратительно», — признавался он мне. Но, несмотря на потрясение, он ощущал, что в кризисе, захлестнувшем АІС, скрываются новые возможности. Китайский иероглиф, обозначающий «кризис», заметил Ли-Цзин, составлен из иероглифов «опасность» и «возможность».

Ли-Цзину необходимо было сделать выбор, и быстро. Продать акции, чтобы покрыть изъятия капитала, признать, что его стратегия «купи, держи и процветай» потерпела крах, и провести диверсификацию, приобретя акции технологических компаний, явившихся тогда хитом сезона? Это, возможно, и спасет фирму, но ценой всего, во что он верил и что ценил как инвестор. Или же продолжать придерживаться собственных принципов, стоять на своем — и рисковать тем, что фирму затянет в гибельную спираль и погибнет дело, которое он пестовал почти с самого начала?

Ли-Цзин собрался с мыслями, хорошо — но недолго — все обдумал и сделал свой выбор. Выбором стало... не выбирать. Или, скорее, принять оба варианта. «Рынок ожидал, что мы будем вынуждены продавать, — сказал он мне. — Я сказал: а что, если мы не будем продавать? Что, если мы, напротив, станем покупать? Что тогда? Мы перевернем все правила вверх тормашками и спутаем все карты».

Ли-Цзин не имел особого выбора, кроме как продать некоторые активы Advantage Fund, чтобы компенсировать потери. Однако он предпринял поразительный маневр. Рынок ожидал, что АІС использует деньги, оставшиеся после погашения обязательств, для покупки технологических акций. Ли-Цзин разрушил эти ожидания. «Ладно, — решил он, — мы так определимся с нашими вложениями — это будут акции финансовой корпорации Mackenzie. Мы просто вложим

все, что есть, в приобретение пакета этих акций». Он собрал каждый цент, который смог выудить из корпоративных сундуков AIC, каждый доллар, который смог занять у банков, и приобрел дополнительный пакет акций Mackenzie, которые и до того были одним из ключевых активов фонда, хорошо известным ему и его служащим. «Мы сделали все, чтобы купить Mackenzie, — рассказывал Ли-Цзин. — Цена акции поднялась к утру с 15 до 18 долл.. Остальное — история. В апреле 2001 г. акции Маккензи продавались по 30 долл. за одну акцию. Наши держатели паев заработали 400 млн. долл., а мы получили приличную прибыль».

Его шаг не просто спас AIC — он сделал AIC крупнейшим частным взаимным фондом в Канаде, а Ли-Цзина миллиардером. Его состояние дало ему необходимые средства для приобретения и улучшения работы Национального коммерческого банка Ямайки, крупнейшего банка страны, и для финансирования благотворительных проектов на Ямайке, в Канаде и в других странах.

Преимущества интеграционного мыслителя

Может показаться, что уроки кризиса наличных средств компании AIC и ответные действия Ли-Цзина имеют ограниченное отношение к дилеммам бизнеса нашего времени. Однако дерзкая контратака, предпринятая Ли-Цзином, была не просто импровизированной авантюрой сумасбродного предпринимателя с Ямайки в ответ на исключительное стеченье обстоятельств. Я думаю, что процесс мышления, которому следовал Ли-Цзин, схож с мышлением некоторых из наиболее успешных, новаторских личностей современного делового мира, независимо от сферы деятельности или стоящих перед ними проблем.

Я провел последние пятнадцать лет, сначала в качестве консультанта по менеджменту, затем — декана школы биз-