

# Think Twice er et par timer værd

Michael J. Mauboussins bog kan synes lidt langtrukken, men rummer alligevel en række gode overvejelser

AF PER NIKOLAJ BUKH,  
professor, cand.oecon.  
Aalborg Universitet



I den globale finanskrisens efterdønninger er det for mange tid til selvansagelse: Hvad gik galt, og hvorfor så vi det ikke komme? Resultatet er ofte, at der bliver sat fokus på risikostyring, og at de gamle ledelsesdyder støves af. Men det drejer sig også om, at der træffes bedre og mere rationelle beslutninger funderet i fakta. Start derfor med at kigge en ekstra gang på bogens forside: Den indeholder et skjult budskab om bogens centrale pointe.

Fakta og rationelle beslutninger betyder, at vi skal se på, hvilken rolle erfaringer, anekdoter og intuition spiller i forhold til data og viden: Hvordan sikres det, at vi ikke påvirkes uhensigtsmæssigt af psykologisk funderede fornuftsbarrierer i form af ønsketænkning, kortsigtethed, tunnelse, kognitiv dissonans og andre fænomener, hvis effekter principielt er velbeskrevet i ledelseslitteraturen?

## Mange eksempler

Michael J. Mauboussin, som er forfatter til »Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition« placerer sig blandt de forfattere, som på forskellig måde argumenterer for mere rationel ledelse og øget fokus på evidensbaseret ledelse. I bogens første kapitler sætter han scenen ved at give eksempler på, hvordan begavede og erfarne folk har truffet beslutninger med katastrofale konsekvenser – og hvor det først bagefter står lysende klart, hvad der gik galt, og ikke mindst, at det måtte gå galt.

Som udgangspunkt er bogen dermed beslægtet med både Pfeffer & Suttons bog »Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management« (Harvard Business Press, 2006), samt Nassim Nicholas Talebs bog »The Black Swan: The impact of the Highly



Improbable« (Random House Publishing, 2007), som begge tidligere er anmeldt her i avisen. Begge disse bøger er dog efter min mening langt mere indsigtsfulde og velskrevne.

Eksemplerne i Think Twice omfatter skandalerne fra den finansielle sektor, som vi også har kunnet følge med i de danske medier. Eksempelvis, da den højt respekterede kapitalforvalter Bernhard Madoff svindlere for mere end 50 milliarder dollar ved et såkaldt Ponzi-spil, hvor også skandinaviske banker fik mindre beløb i klemme. Og endnu tættere på Danmark nævner han også det finansielle kollaps i Island: Selvom hver enkelt person rationelt kunne begrunde sine beslutninger, røg landet kollektivt ud over afgrunden.

## Klare mekanismer

Bogen er relativt kort – godt 150 siders tekst – og hovedparten af den er en gennemgang af barriererne for gode beslutninger. Selvom den er kort, kommer den til at virke lidt langtrukken, da den gennemgår en mangfoldighed af eksempler. En forholdsvis stor del af eksemplerne er baseret på eksperimenter og spilsituationer, hvilket gør de illustrerede

mekanismer klare, og vi kan selv eftervise dem. Men ulempen er, at det bliver mindre klart, hvad det betyder for virkelighedens komplekse beslutningssituationer. Det er måske lidt for nemt at sige, at man skal tænke sig om en ekstra gang.

Men bogen præsenterer alligevel en række gode overvejelser: Hvor når er ekspertvurderinger anvendelige? Hvilke konsekvenser har det, at vi baserer holdninger og beslutninger på anekdoter? Hvorfor bliver vi så irrationelt påvirket af tidligere beslutninger frem for at analysere situationer på ny? Hvordan skelner man mellem held og dygtighed? Dette er blot nogle af de temaer, som tages op i bogen og belyses i en kombination af eksempler og bagvedliggende teorier.

## Stof til eftertanke

Bogen giver stof til eftertanke. Den er værd at bruge nogle timer på, og hvis vi blot engang imellem tænker os ekstra om for en sikkerheds skyld, har den haft sin effekt. I al sin enkelthed drejer det sig om at belyse tilsyneladende indlysende beslutninger fra flere vinkler. Analyser konsekvenserne af beslutninger systematisk og lær af det, analyser de forhold, der kan gå galt, og vurder, hvad der kan få dem til at indtræffe og ikke mindst: Vær opmærksom på, at vi ikke kan vide alt.

På den måde bevarer vi fast grund under fødderne, når vi træffer vigtige beslutninger i praksis. Hermed er vi også ved bogen centrale pointe, der blev afsløret på forsiden: Think Twice – Thin Ice. Jeg må indrømme, at jeg have læst det meste af bogen, inden ordspillet gik op for mig.

Harvard Business Press, Think Twice: Harnessing the power of counterintuition af Michael J. Mauboussin.

## Nye danske bøger

### Top-10 / Danmark

De mest solgte management- og erhvervsbøger. December '09

#### Hvem har flyttet min ost

1 Spencer Johnson

#### Tinder og dale

2 Spencer Johnson

#### Rettidig omsorg

3 Jens Moberg

#### Leder DNA

4 Rasmus Ankersen

#### 7 Gode Vaner

5 Stephen Covey

#### Buyology

6 Martin Lindstrøm

#### Personlig gennemslagskraft

7 Jesper Klit

#### Coaching

8 Sofia Manning

#### The Go-giver

9 Bob Burg

#### Blændværk

10 Morten Jeppesen

Top-10 / Danmark er baseret på salgstal fra Arnold Busck's 34 butikker fordelt over hele landet.



**Mintzberg om ledelse** (den danske udgave)

Af Henry Mintzberg

Henry Mintzberg tager livtag med de store dilemmaer og spørgsmål forbundet med ledelse. Ledere på jagt efter inspiration og råd i er i gode hændelser en af verdens førende ledelsestænkere.

Ledelse er ikke et fag, man kan lære i universitets auditorium. Leder bliver man først og fremmest i jobbet. Det er Mintzbergs kongstanke. Der er imidlertid en tendens i tiden til at overvurdere lederskabet: lederen, der udstikker målsætninger og visioner fra sin piedestal. Tendensen viser sig i mediernes idolisering af topledere. Men ifølge Mintzberg er ledelse først og fremmest praksis, hvor lederen lærer sig at navigere i den organisatoriske kontekst og samarbejder med og understøtter sine medarbejdere.

L&R Business, 405 sider, pris 466,- kr. Er udkommet.



**Ledelse og spiritualitet** En antologi om nye veje i arbejdslivet

Af Tina Maggaard (red.)

Hvad er baggrunden for, at spiritualiteten, som tidligere hørte privatlivet til, nu har gjort sin entré hos såvel ledere som medarbejdere i virksomhederne. Hvordan påvirker spiritualitet ledelse.

Disse og andre spørgsmål belyses i »Ledelse og spiritualitet«, hvor forskere, konsulenter, teoretikere og praktikere, kritikere og entusiaster mødes til en debat om spiritualitet og arbejdsliv.

Blandt de 12 artikler i antologien er der blandt andet følgende overskrifter.

- Yoga, meditation og mindfulness som stresshåndtering.
- Neoliberal ledelse og new age-spiritualitet – to forenelige begreber?
- NLP: Når alting altid kan blive bedre.
- Corporate karma zenmanagement og lamacoaching – buddhistisk ideologi og praksis i erhvervslivet.

Gyldendal Business, 232 sider, pris 300,- kr. Er udkommet.



### Ledelse og samarbejde i højrisikoarbejde

Af Amy L. Fraher

Professionelle inden for højrisikobrancher som luftfart, transport, nødhjælp, sundhedsvæsen, brandvæsen, politi, militær, offshore, bygge- og anlæg m.fl. balancerer i krydsfeltet mellem tidspres, gruppepres, person-

orierne og metoderne i en ny teambuilding-model kaldet Team Resource Management, der er særligt designet til højrisikoorganisationer, men kan bruges i alle organisationer, der træffer beslutninger med vidtrækkende konsekvenser under stressede forhold.

Hans Reitzels Forlag, 144 sider, pris 199,- kr. Er udkommet.

lig risiko, faglig konkurrence, indre konflikter og ydre sammenhold og er vant til at skulle træffe hurtige beslutninger, der kan få meget store konsekvenser. Kulturen i mange højrisikoorganisationer lægger ofte mere vægt på tekniske færdigheder end på ledelses- og teambuildingevner, idet man antager, at de ansatte vil tilegne sig disse færdigheder »på jobbet« efterhånden som de stiger i de organisatoriske grader. I praksis ser virkeligheden lidt anderledes ud. »Ledelse og samarbejde i højrisikoarbejde« præsenterer baggrunden, te-

## Nye engelsksprogede bøger

### Top-10 International

De mest solgte management- og erhvervsbøger. Jan. 2010

#### The Tipping Point

1 Malcolm Gladwell

#### StrengthsFinder 2.0

2 Tom Rat

#### Drive

3 Daniel H. Pink

#### Good to Great

4 Jim Colling

#### Blink

5 Malcolm Gladwell

#### At Guide to the Project Management Body and Knowledge

6 Project Managem. Inst.

#### Crush It!

7 Gary Vaynerchuk

#### Jim Cramer's Getting back to Wven

8 James J. Cramer

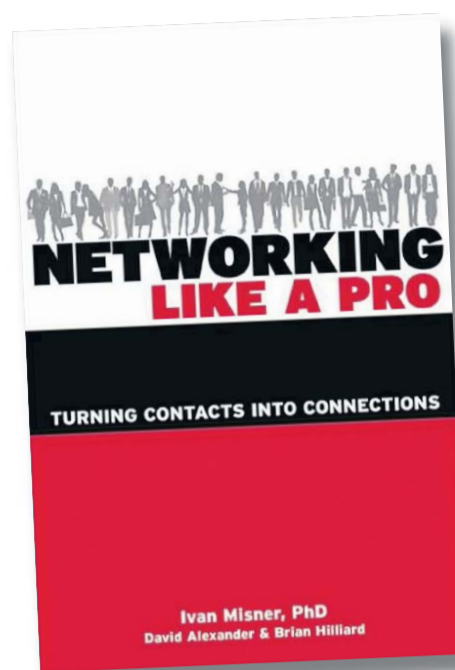
#### Getting to Yes

9 Roger Risher

#### A whole New Mind

10 Daniel H. Pink

Top-10 / Internationalt er baseret på bestsellerlisterne fra Amazon.com



### Networking Like a Pro Turning Contacts into Connections

Af Ivan Misner m.fl.

Ivan Misner er formand for BNI, der betragter sig selv som verdens største netværksorganisation, og sideløbende med sit formandskab har han skrevet 11

bøger om det at netværke.

I sin seneste bog præsenterer han og hans medforfattere det, de kalder »videnskaben bag kunsten at netværke«, og de lover læseren, at han eller hun vil kunne lære at opbygge langsigtede netværksforbindelser, der giver bonus. I deres anbefalinger kombinerer de afprøvede tekniker med nye medier som blogs, Twitter og sociale medi-

er i øvrigt, og de fokuserer på, hvordan man videreudvikler både nye og gamle kontakter med det formål, at det giver resultater på bundlinjen.

Entrepreneur Press, 288 sider. Er udkommet

[Flere bøger side 16](#)

# HR Business Partner

- HR capacity with strategic and operational insight



Specsavers Optical Group is one of the top 3 optical groups in the world and the largest privately owned optical chain, selling a pair of spectacles every six seconds across its more than 1200 optician's stores in the UK, Ireland, Netherlands, Australia, Spain and the Nordic countries. Specsavers employs over 12,000 people with 500 based at its headquarters in Guernsey. Its stores are owned and run by optical joint ventures or franchise partners of which there are approximately 1200.

For more information on Specsavers see [www.specsavers.com](http://www.specsavers.com)

### As HR Business Partner

you are responsible for supporting the in country HR representatives which primarily are Country Managers within the Nordic region functioning as centre of expertise regarding all HR issues. You keep the strategic HR people plan for the Nordic countries updated and work closely together with both the Nordic team and the global HR team. You take HR initiatives, and share ideas and best practice across the region and globally.

### You have

experience from working in Human Resources within retail or in an international/multi site organisation. You are experienced in working with resourcing, L&D or shared services and are used to work on an operational and strategic level.

### You are

a proactive person who takes initiative and understands how to create strong synergies across different locations with different challenges. You are well structured and a professional project leader with strong team building

skills who naturally takes responsibility for both projects and people. You are a strong communicator and know how to put arguments across in a friendly but assertive manner.

### Specsavers offers you

a challenging position with excellent opportunities for both professional and managerial development. You will have frequent interaction with competent colleagues as well as good opportunities for furthering your career as Specsavers is growing rapidly. The position involves a great deal of travel activity.

### Place of work:

The Nordics – with head office in Copenhagen.

**Find additional information and apply for the position online on [www.uniqueconsult.dk](http://www.uniqueconsult.dk).**

### For more details

about the job or the company please contact UniqueConsult by calling Partner Rikke Dolberg on M (+45) 2898 8131 or MD & Partner Jørn Andersen on M (+45) 4026 5036. All applications are treated confidentially