



Den perifere vision.

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Fokusér! Fokus! Det bliver sagt hver dag. I direktions- og bestyrelseslokaler. På kurser og seminarer. På lærestudier. Alle steder lærer vi, at man skal fokusere. Det skal man formentlig også, men det har en pris, eller det er i hvert fald forbundet med en meget høj risiko, hvis man gør det for godt, eller hvis man gør det tilstrækkelig – fokuseret.

Den leder, der fokuseret og systematisk kører forretningen, vil være udsat for en syndflod af signaler fra sidelinien, dvs. fra periferien, og vi har lært, at det perifere netop er perifert og derfor ikke noget, vi skal bruge tid og energi på. En sælger kommer f.eks. med en humoristisk bemærkning om en latterlig ny konkurrent; en ingeniør lader en bemærkning falde om en ny teknisk mulighed; i avisen læser lederen selv en notits om nogle nye forbrugerinitiativer; på et seminar hører man en lille historie osv. Hverdagen er fyldt med både perifere og fokuserede informationer, bemærkninger, begivenheder mm. Vi fokuserer og lader det perifere være i periferien – hvor ellers?

Det er her, det går galt, eller det er her, de store muligheder overses. Hvad kan disse signaler betyde for din virksomhed? Hvilke af de mange signaler omkring dig fortjener nærmere opmærksomhed? Hvilke af signalerne kan du roligt lade være? Hvis man som leder og virksomhed skal have nogen som helst chance for at fange de relevante muligheder og lade de irrelevante trusler være, så må man kontinuerligt opdage, fortolke og handle på disse mange signaler. Eller man må opbygge, hvad en ny Harvard-bog kalder en perifer vision. Forfatterne til bogen har gennemført analyser, der viser, at mindre end 20 pct. af amerikanske virksomheder

har udviklet en tilstrækkelig perifer vision til, at de kan holde sig foran konkurrenterne.

Bogens forfattere, som er henholdsvis professor og forskningsdirektør på Wharton School, University of Pennsylvania, har udviklet et diagnostisk syns-test, og ved hjælp af det tester de virksomheders perifere vision med henblik på at lukke, hvad forfatterne kalder opmærksomheds- eller vagtsomheds-gabet og for at undgå, at der er sider, man ikke ser til.

For nogen tid siden anmeldte jeg en bog om forudsigelige overraskelser (Predictable Surprises af Max Bazerman og Michael Watkins – i øvrigt også en Harvard-bog), og det er det samme med denne bog om den perifere vision: Selvfølgelig skal man forudsige, og selvfølgelig skal man se til siden. Selvfølgelig skal man ikke lade sig overraske, hvis man kunne have undgået det, og selvfølgelig skal man opfange alle relevante signaler, når de nu er her! For det er jo pointen: Vi kan ikke forudsige og opdage signaler, der ikke er der, men når de nu er der, så må vi kunne lave systemer, scanninger mm., som fanger dem. Og det har professor George S. Day og forskningsdirektør Paul J. H. Schoemaker gjort. De har udviklet, hvad de kalder Seven Steps to Bridging the Vigilance Gap. Om disse syv trin handler denne bog, som enhver vågen leder og virksomhed bør tjekke. Det er en gennemarbejdet og systematisk bog fyldt med valgte og lærerige eksempler fra mange områder. Der er klare modeller og anvisninger.

Læsere, der kan huske nogle af de mange bøger om lærende organisationer, som vi læste for år tilbage, kommer måske i tanker om en engelsk bog, der blev oversat til dansk med titlen: Den lærende virksomhed. Denne bog, såvel som mange andre bøger og værktøjer inden for området, den lærende virksomhed, indeholder, selvfølgelig, elementer om denne perifere vision – om at scanne omgivelserne.

Der er forskellige lektier at lære af den forskning, som forfatterne har været igennem. Nogle af disse lektier kan sammenfattes således: Den perifere vision handler mere om at anticipere og være vågen end om egentlige forudsigelser. Problemet er ikke mangel på data, men mangel på gode spørgsmål. Man skal scanne aktivt og med et åbent sind, for periferien kommer ikke altid til én af sig selv. Når der kommer glimt fra periferien, så er det klogt at sondere og undersøge, før man kasserer. Og hovedudfordringen for enhver leder:

At balancere mellem den fokuserede vision og den perifere vision.

George S. Day & Paul Schoemaker: *Peripheral Vision. Detecting the Weak signals that will make or break your company.* Harvard Business School Press. 248 sider. ISBN 1422101541.

Bøger til anmeldelse sendes til Steen Hildebrandt.
Handelshøjskolen i Århus. Haslegårdsvej 10.
8210 Århus V.