*Publisert på E24. den 7. November 2021*

**Vi lever i en usikker tid, med ekstrem dynamikk og nye vekstkrefter. Vi har nettopp vært gjennom den største globale krisen siden første verdenskrig, målt i BNP fall, omfanget av nasjonale sosiale kriser, og historisk mange lokale sikkerhetskonflikter. Det er over 5 millioner dødsfall så langt. Verdensøkonomien har sett en kontraksjon på over 3% i 2020, noe som er det svakeste økonomiske resultatet globalt siden første verdenskrig. Nasjonenes belåningsgrad er også historisk høy, forbi all økonomisk forsvarlighet og teori. Det er ikke over ennå, men det er masse vi allerede nå og burde ha lært av det som har utspilt seg over de siste 18 måneder. Hva har vi lært?**

Jeg mener vi bør starte med to spennende bilder som relaterer til fenomener fra matematikk, nærmere statsskikk og sannsynlighetsregning. Det er sorte svaner og sommerfugls vingeslag. Og så vil jeg foreslå en ny måte å snakke om modig og lærende ledelse, som har sterkere kulturell klang enn importerte konsepter som agil, smidig og tjenestedesign. Det er vikingledelse.

Sorte svaner er hendelser som er så sjeldne at vi avskriver dem som praktiske umuligheter, men som endrer vårt verdensbilde når de faktisk inntreffer. Covid-19 var en sort svane. Det vi bør lære av denne sorte svanen at slike hendelser finnes og det vil komme flere – og vi må forberede oss bedre til neste gang.

Sommerfugl vingeslag er et bilde på hendelser som er i utgangspunktet så små at vi avskriver dem som ubetydelige, men som skaper en utvikling som kan forårsake fysiske, finansielle eller sosiale orkaner på andre siden av kloden. Covid-19 var et slikt sommerfugl-slag til å begynne med – ingen av oss trodde at et relativt ufarlig virus (ganske likt influensa i sine funksjonelle parametere) som har dukket opp på andre siden av Jorda (i en by som de færreste av av oss har hørt om) vil endre våre liv og vårt land. Men det gjorde det, og ikke bare som helsekrise, men også som økonomisk, sosial, sikkerhetskrise. Det vi bør lære av dette er at noen funksjoner har en helt annen utvikling enn det vi er vant til og forventer.

Verden har blitt mye mer kompleks, dynamisk, ustabil og ukjennelig. Våre sosiale og økonomiske teorier beskriver ikke lenger verden på en tilfredsstillende måte. Vi har ikke gode nok verktøy for å styre og forutse denne VUKA verden – volatil, usikker, kompleks og ambivalent.

Pandemien er egentlig bare en akselerator for en slik verdensdynamikk, og forsterker en mye mer varig og gjennomgripende omstilling – fra den fysiske til den digitale verden. Det er ikke det at vi forsvinner i en verden der alt er data. Det er bare at den fysiske verden vi lever i og som vi kjenner og kan styre, blir nå overstyrt av et data-lag og data-verktøy.

Mennesker har vist gjennom historien at revolusjoner sniker seg inn på dem, og de fleste av oss oppfatter ikke omfanget av det som treffer oss før slaget er over. Vi lever nå i en slik revolusjon som vi bør forstå umiddelbart, for vår felles politiske ve og vel.

Den fjerde industrielle revolusjonen, som beskrives som en verden bestående av «kybernetisk-fysiske systemer», altså der den fysiske, biologiske, sosiale og sikkerhetsverden vi lever i styres av kontrollteori med data og algoritmer. Det er bare de digitale mega-selskapene som har tatt dette innover seg godt nok, og de styrer denne utviklingen i en retning der de etter hvert har uendelig mye bedre verktøy og råvarer til å styre denne data-drevne verden. Data og algoritmer ar våpnene i den fjerde industrielle revolusjonen, og vi MÅ først kollektivt forstå og så kollektivt aktivt påvirke denne største endringskraften i vårt demokrati.

Så hvor kommer vikingene inn? Jo, med deres mot og entreprenørskap.

Det er mye brutalitet som jeg nå setter til side i vikingenes handlemåter og ledelsesprinsipper som jeg utleder. Det er et langt lerret å bleke å samkjøre det jeg skriver nå med prinsipper om forutsigbar, inkluderende og omsorgsfull ledelse. Tillitsledelse er nødvendig, også i usikre tider. Men det har vi snakket mye om, og det er mange som kan det veldig mye bedre enn meg. Jeg vil snakke om det vi mangler i slike ledelses-modeller – og det er fart, og retningssans. Slik ledelse styrer utviklingen altfor sakte, og altfor bredt, og VUKA tiden krever noen nye verktøy i tillegg til disse.

Vikingene hadde en unik kultur og unike verktøy som de utnyttet på en så effektfull måte at hele Europa, og deler av Asia og Amerika, endret seg på grunn av dem.

Det første jeg vil nevne er deres skip. Deres skip var mer fleksible og sterke enn andres. Så kunne de seile ekstremvær, i storm og tåke, fordi klima og geografi skaper de nødvendige tilpasningene i enhver kultur, og deres eksremsport ble kaospilotering og navigasjon. De hadde taktikker som ingen hadde forutsett. De brukte havet som vei og bro istedenfor vegg og hindring, og de kunne seile der ingen andre kunne, i grunne vann og i motsatt retning. De var tilpasningsdyktige, og absorberte lokale tradisjoner. De lagde ikke lange planer, men handlet taktisk, men med sterke underliggende prinsipper om likhet og praktisk pragmatisme.

De seilet i stormfulle hav, i overbevisning om at de må, og at de kan, og de kom frem til verdifulle mål, ofte langt forbi det de hadde planlagt eller regnet med. Hva kan vi lære av dem i våre tider?

Jeg tar med meg teknologiopportunisme. Det finnes de som er teknologioptimister, som utelukkende ser på muligheter i all denne ekstraordinære teknologidrevne utviklingen. Så finnes det teknologipessimister, som fokuserer på utfordringene og de nye, ukjente farene. Men jeg tror at vikinger var modige opportunister – de tok et pragmatisk og praktisk utgangspunkt i to domener de hadde unik forståelse av, som var hav og trearbeid, og så bygget de verdens mest brutalt effektive havindustri, fordi de måtte. I dag har vi på mange måter en motsatt forståelse av bærekraft enn det de hadde, i hvert fall for samfunnsdelen av bærekraft. Men på klima og styringsmodeller er vi ikke så forskjellige som man skulle tro.

Hva må tørke støvet av fra våre gamle sagaer i disse enda mer usikre tider? Teknologi skapes av kultur og historie. Så skaper den dem om. Vi må være aktivt med, eller så blir vi også omskapt uten evne til påvirkning, og hva blir vi da?