

Når verden endres så gjennomgripende og fort som den gjør nå, forsterkes de grunnleggende strategiske dilemmaene mellom kort og lang sikt, og det gamle og det nye. Vinnerne klarer å balansere disse motsetninger.

Digitalisering er et ord med stort ekko i, et samlingsord som rommer svært mye. Den omfavner både digital infrastruktur (skyen, AI, stordata, blockchain), og muliggjørende teknologier (VR, 3D, nanotek, biotek, sensorer). Den utvikler seg i eksponentiell fart, og mulighetsrommet blir overveldende.

Resultatet er strategisk paralysing, en utsettelse av både læring og handling, fordi læringsbehovet oppfattes som uoverkommelig og handlingen for risikabel. Også regulering blir satt på passiv vent, der nye løsninger presser seg frem hos forbrukere gjennom sin konkurransekraft, men skremmer ledere gjennom sin uoverskuelige forretnings- og samfunns effekt.

Når alle verdikjeder stokkes om og industriene smelter sammen, blir ledernes ønske om visshet kontraproduktiv. Det premierer det kortsiktige over det langsiktige og det gamle over det nye.

Ansvarlig ledelse innebærer forutsigbarhet, gode tallgrunnlag, gjennomgående risikoforståelse. Men når verden er i permanent testmodus, blir strategisk sikkerhet umulig. De tradisjonelle strategiske modeller, blant annet av Porter og Kotler, ber oss finne vedvarende trygge strategiske posisjoner, men de finnes ikke lenger.

Husk Nokia: de hadde verdens beste mobiltelefon, med beste markedsandeler og marginer. Så kom smarte telefoner uten tastatur, med nye forretningsmodeller basert på apper og data. Ingeniørene

foreslo nyutvikling, ledelse bestemte seg å avvente positiv nåverdi, oversiktlige budsjetter, forutsigbar markedsutvikling. De ventet for lenge.

Disruptive, fundamentalt nye produkter og tjenester kan ikke fremskrives fra dagens trender og med dagens modeller. Henry Ford advarte at «hvis han hadde spurt sine kunder om hva de ville ha, ville de sagt raskere hester». Ledere ønsker også raskere hester, for det kan de. Steve Jobs sa derimot at «det er ikke kundens jobb å vite hva de vil ha; det er min jobb å vise det til dem».

Schibsted er et godt eksempel på slik «fandenivolsk» ledelse. I dag er brorparten av konsernets verdisetting basert på deres digitale arm, men utviklingen av SCM og Finn var en tøff reise. Likevel sto sentrale folk i ledelsen og eierskapet fast i at «vi visste vi måtte kannibalisere oss selv, ellers ville noen andre ha gjort det, og da ville vi mistet kontrollen».

Dette minner om Wayne Gretzky, som spilte hockey som en engel fordi «han var ikke der pucken er, men der den kom til å være». Ingen kan regne ut sikkert hvor pucken kommer til å være; man må tro. Dette er visjonært lederskap. Silicon Valley tør det, der de med størst overbevisning om fremtiden får spillerom for å skape den fremtiden de brenner for.

Digitalisering spiller seg ut gjennom tre kanaler, med forskjellig strategisk dynamikk. Den første dreier seg om digitalisering som effektivisering: samme produkter og tjenester som før, bare bedre, billigere og raskere. Forretningsmodellen består. Det er krevende å levere godt, men det er lett å regne hjem, og derfor stopper de fleste ledere her.

De to andre kanaler dreier seg om digitalisering som forretnings- og

samfunns transformasjon. De krever uprøvde forretningsmodeller og samfunnsagentur. Dette er ukjente farvann, som krever modig og ny ledelse. Det omtales tre slike ledelsesmodeller «for skifte av motoren i full fart»: tvehendig, sekvensiell og distribuert.

De to sistnevnte har jeg ikke tro på, men den tvehendige modellen fungerer. Der leder man effektivt med den ene hånda på tradisjonell vis i den bestående forretningsmodellen, og den andre på transformativ vis, med dynamiske verktøy og målbåret. Det vesentlige er å skape rom for en slik kreativ (og kannibaliserende) hånd, med ledelsens, styrets og eiernes velsignelse og forpliktelse.

Hvordan skal ledere finne selv tillit nok til å velge et, blant mange mulige, oppdrag for denne hånda? Hvordan gjør man en Gretzky? De gamle Grekerne har svaret på alt (inkludert Icarus og Prometheus, med det er andre kronikker). I et dikt står det at «reven kan mange ting, mens pinnsvinet vet en viktig ting».

Noen store strategiske tenkere, som Clay Christensen, sier at i usikre tider må vi bli mye mer pinnsvin: vi må bort fra kortsiktighetens tyranni, raske bonuser, korte ledelsesperioder. De andre, de som promoterer lead, agile og design thinking, sier at dette er det ikke tid til i eksponentiell endring: vi må være raske rever, og bruke scrum, forecasting og organisk strategi.

Jeg tror de begge har rett, men på forskjellige nivåer. Vi må være pinnsvin på visjon og oppdraget, og rev på taktikk og gjennomføring. Vi må ha steintro på overordnet mål, og sunn paranoia på midler. Pinnsvinet gir retning; reven gir fart. Fart er ingen erstatning for retning. Effektiv transformasjon av våre forretninger og samfunn bygger på balansen mellom disse to.