

Når verden er i permanent

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.

Digitalisering er et ord som rommer svært mye. Den omfavner både digital infrastruktur (skyen, kunstig intelligens, stordata, blokkjede), og muliggjørende teknologier (virtuell virkelighet, 3D-printing, sensorer, nano- og bioteknologi). Alle disse teknologiene utvikler seg i eksponentiell fart, og mulighetene de til sammen skaper blir overveldende.

Resultatet er strategisk paralysse, 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 og effektivitet, men skremmer ledere med sin uoverskuelige forretnings- og samfunnsseffekt.

Teknologi Silvija Seres



Når alle verdikjeder stokkes om og bransjer smelter sammen, blir ledernes ønske om visshet kontraproduktiv. Den 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 modellene, blant annet av Porter og Kotler, ber oss finne vedvarende trygge strategiske posisjoner, men de finnes ikke lenger.

Husk Nokia: Det hadde verdens beste mobiltelefon, markedsandeler og marginer. Så kom smarte telefoner uten tastatur, med nye forretningsmodeller basert på apper og data. Ingeniørene foreslo nyutvikling, ledelsen bestemte at den avventer. Forretningsmodellen var risikabel, betalingsviljen usikker. Den ventet for lenge.

Schibsted er et godt eksempel på det motsatte: «fandenivoldsk» ledelse. I dag er brorparten av konsernets verdisetning basert på deres digitale arm, men utviklingen av Schibsted Classified Media og Finn var en tøff reise. Det var mer enn nok famling og idioterklæringer underveis, både eksternt og internt. Likevel sto sentrale folk i ledelsen og eierskapet fast på at «vi visste vi måtte kannibalisere oss selv, ellers ville noen andre ha gjort det, og da ville vi mistet kontrollen».

Digitalisering - i bred forstand - spiller seg ut gjennom tre kanaler, med forskjellig



strategisk dynamikk. Den første dreier seg om digitalisering som effektivisering, der vi leverer samme produkter og tjenester som før, bare bedre, billigere og raskere. Forretningsmodellen består. De fleste måler «digital modenhet» slik. Det er krevende å levere godt, men det er lett å regne hjem, og derfor stopper de fleste ledere her.

De to andre kanalene dreier seg om digitalisering som

forretnings- og samfunnsstransformasjon. Dette er ukjente farvann, som krever modig og ny ledelse. Endringene krever opprøvd forretningsmodeller og en tvehendig ledelsesmodell som gjør at man kan «skifte motoren i full fart».

I den tvehendige modellen leder man effektivt med to hender: Den ene på tradisjonelt vis i den bestående forretningsmodellen, med kjente finansi-

For 100 år siden

**Branden i Halifax
2500 mennesker omkommet,
mange tusen saarede.**

Fra New York telegraferes: Halifax herjes i øieblikket av en voldsom ildebrand, der er forarsaket ved en kollisjon mellom 2 ammunitionslastede skibe. Ammunitionslasten eksploderte og antallet av omkomne stiger stadig. Halve byen staar i brand, gaterne er fulde av sprængte dele fra eksplosjonen

og hospitalerne er fulde. Mandskaperne paa de 2 skibe er alle dræpt.

Indtil nat til torsdag var der optalt ialt ca. 2500 døde og mange tusen saarede.

Sterkt snefald sinker hjelpeekspeditionerne men støtter brandfolkene i deres kamp mot flommerne.

Ogsaa i Dartmouth paa den anden side av fjorden er der anrettet stor skade.



SISTE VISNINGSELG KL 12-17

SAMTID MODERNE & KLASSISK

AUKSJON 12. DESEMBER KL 18

ANNA-EVA BERGMAN - ERLING ENGER - HANS HEYERDAHL - JENS JOHANNESSEN - ROLF NESCH
KJELL NUPEN - PABLO PICASSO - LEONARD RICKHARD - KNUT ROSE - AASE TEXMON RYGH
CHRISTIAN SKREDSVIG - FRITS THAULOW - TILL GERHARD - KÅRE TVETER - EDWARD WESTON

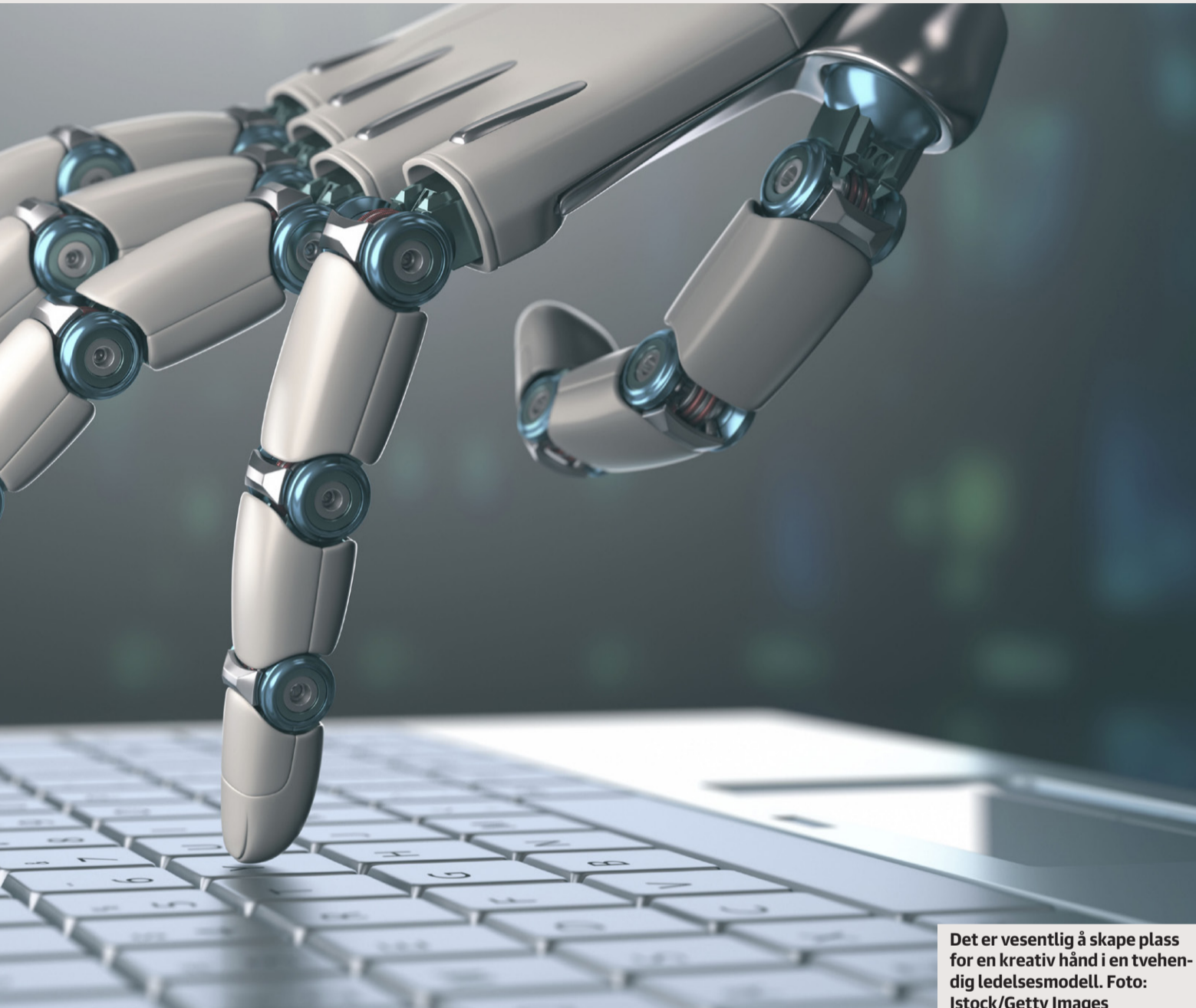
Blomqvist

Tordenskiolds gate 5

Se katalogen på www.blomqvist.no

22 70 87 70

testmodus



Det er vesentlig å skape plass for en kreativ hånd i en tvehendig ledelsesmodell. Foto: Istock/Getty Images

elle og organisatoriske verktøy, og mesteparten av ressursene. Den andre på transformativt vis, med dynamiske verktøy, og mindre og delvis nye ressurser. Det vesentlige er å skape plass for en slik kreativ (og kannibalisierende) hånd, med ledelsens, styrets og eierens velsignelse og forpliktelse til den.

Hvordan skal ledere finne selv tillit nok til å velge et oppdrag for denne hånda, og holde seg til

den mens den feiler underveis? De gamle grekerne har svaret på alt. I et dikt står det at «reven kan mange ting, mens pinnsvinet vet én viktig ting». Filosofen Isaiah Berlin brukte denne dualiteten til å klassifisere tenkere i to: de som ser verden gjennom en overordnet sannhet, og de som ser den gjennom mange linser.

De store strategiske tenkere, for eksempel Clayton Christensen, sier at i usikre tider må vi bli

mye mer som pinnsvinet: Vi må bort fra kortsiktighetens tyranni, raske bonuser og korte ledelsesperioder. Den andre siden, for eksempel de som fronter såkalt «design thinking», sier at dette er det ikke tid til når ting endres raskt: Vi må hele tiden tilpasse oss raskt, og bruke prognoser 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 klokkeetro på det overordnede målet, og sunn paranoia på midlene. 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.

Silvija Seres, teknologirådgiver og president i Polyteknisk forening

Teknologi



Paul Chaffey



Christoffer Hernæs



Tor Olav Mørseth



Catharina Nes



Anders Waage Nilsen



Silvija Seres



Are Traasdahl



Anne Worsøe

DN
Dagens
Næringsliv

Sentralbord 22 00 10 00 Kundeservice 815 11 815 Annonse 22 00 10 75

Dagens Næringsliv
Christian Krohgs gate 16,
Postboks 1182 Sentrum,
0107 Oslo

www.dn.no

Redaksjonen etter kl. 16.30

Desken: 22 00 13 30

Etterbørs: 22 00 10 05

Finans/næringsliv: 22 00 13 64

Foto: 22 00 13 07

Innholdssjef: 22 00 10 03

Livsstil: 24 10 17 29

Nyhetsredaktør: 24 10 14 30

Politikk/utenriks: 22 00 10 04

Redaksjoner utenlands

Asia: +66 7622 597

Redaksjoner utenfor Oslo

Kristiansand: 38 07 13 00

Stavanger: 51 85 81 10

Tromsø: 47 82 84 99

Epost

annonse@dn.no

kundeservice@dn.no

redaksjonen@dn.no

utgavesjef@dn.no

Etterbørs

Epost: etterbors@dn.no

Innlegg sendes til

etterborsdebatt@dn.no

Hovedinnlegg/kronikk:

Maks 4000 tegn (cirka

700 ord). Underinnlegg/

replikk: Maks 1000 tegn.

Vilkår: Distribusjon, kopiering, medieovervåking eller annen bruk av vårt og våre leverandørers innhold for kommersielle formål krever særskilt avtale. Se www.dn.no for våre øvrige vilkår. Copyright Dagens Næringsliv.

DN betinger seg retten til å lagre og utgi alt innhold i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere, og til å forkorte innlegg.

På nattbordet Rikke Eckhoff Høvding



Alder: 35

Stilling: Administrerende direktør, Nors Venturekapitalforening

- Den siste jeg leste var «Underground Railroad» av Colson Whitehead, som alle leste. Jeg slukte den ganske fort. Og den forrige jeg leste før det var «The Financial Lives of the Poets» av Jess Walter, om en mann som mister jobben sin som finansjournalist og starter poesiwebstidning for finansfolk.

- Inspirasjon for denne spalten!

- Det spørres kanskje, da markedet kræsjet begynte han med potsalg. Boken blir solgt inn som morsom, men jeg er ikke sikker. Mer tragikomisk, kanskje? Og så skal jeg lese Kristin Brandtseggs Johansens bok om Sigrid Undset, mye fordi jeg elsker tittelen, «Jeg har levd i dette landet i tusen år», er det ikke flott?

- Ah! Forhold til Undset fra før?

- Ikke noe særlig. Jeg leste jo bøkene, men ikke noe utover det. Jeg var særlig opptatt av Vikram Seth en stund, delvis fordi bøkene hans er så tykke. Jeg handlet bøker etter størrelse og tykkelse da jeg var student.

- På samme måte som man undersøker kalorimengde delt på utsalgspris i samme periode.

- «A Suitable Young Man» fascinerte meg virkelig, og også «Two Lives». Jeg blir så grepet av det jeg leser, planla å bosette meg i India. Kanskje like greit at det ikke ble slik. Før det leste jeg alt av Isabel Allende, alt som var magisk realism. Prøvde å lære meg spansk, uten at jeg kom så voldsomt langt.

- Men den reaksjonen, at man prøver å lære seg språket på grunn av litteraturen, den er fin. DN hadde sak om folk som lærte seg russisk bare av kjærlighet til Dostojevskij og Tolstoj.

- Og folk gjør det jo med norsk! Mye på grunn av Ibsen.

- Sant nok. George Bernard Shaw, James Joyce. Med all denne innlevelsen er du kanskje ikke i målgruppen for krim og skrekk?

- Nei, da får jeg ikke sove. Ting som er skummelt, det skjer bare ikke. Ellers går det mye i høytlasing av barnebøker for tiden, som Hakkebakkeskogen.

- Der rovdynene er på fornavn med byttet. «Nå tar jeg deg, Bestemor!» Og den iskalde fredsmenglingen: «Gjort er gjort og spist er spist». Interessant moral, skrevet rett etter krigen.

- Jeg vurderte faktisk om jeg skulle sensurere litt, men lot det være.

- Det var et riktig valg.