VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 18-12-2015

Ole Fogh Kirkeby: Lyt intenst til informationsrevolutionen

Den digitale verden kan – rigtigt brugt – betyde store muligheder for fx miljøet, behandlingen på sygehuse og viden om borgernes adfærd. Det kræver en ledelse, der kender den digitale verdens styrker og svagheder og som lytter, fornemmer og fortolker det, som den tredje informationsrevolution fører med sig.

Skribentinfo



Ole Fogh Kirkeby

Af Ole Fogh Kirkeby, Dr.Phil, Professor i Ledelsesfilosofi på CBS

CBS

Truslen fra de stigende varmegrader deles af flere og flere. Danmark har tidligere modtaget anerkendelse for sine klimamål og for sin klimapolitik, men vi må følge op på dette gennem en politik, der ikke går på kompromis med ideen om et velfærdssamfund. Ikke kun den globale opvarmning og flygtningestrømmene bliver afgørende for vores fremtid. Det gør også udviklingen inden for IT-teknologien. Den giver uanede muligheder, og dermed mange nye tiltag, baseret på nye praksisser i kommunal ledelse, der er tvunget til at udnytte udviklingen.

Den digitale overvågning

Digital overvågning på sygehusene har været kendt et stykke tid, men nu har man på Ålborg Universitetshospital udviklet en app, der hjælper til, at personalet kan registrere tilstandsændringer så tidligt som muligt. Det giver mere tid til omsorg. Men dette er kun en dråbe i det hav af muligheder som den nye app-kultur giver det offentlige i forbindelse med digitale målesystemer.

Disse intelligente systemer omfatter langt mere end apps, nemlig sensorer og mikrochips indbyggede i produkter til registrering af brugeradfærd og til basis for kommunikationen via mobiltelefonen. De er i færd med at forvandle det private erhvervsliv og dermed kæden mellem produktion og konsumtion. Produkterne bliver til informationsimplantater, der informerer ad flere veje. Tilbage til producenterne uafhængigt af detailledet, til hinanden indbyrdes via det, der er blevet kaldt ”The Internet of Things”, og til de konsumenter, der forbruger dem, om den optimale måde at forbruge dem på.

Ifølge The Economist November 21st to 27th 2015 anslås det, at trådløse produkter, undtaget computere og mobiltelefoner, vil stige fra 5 milliarder til 21 milliarder i 2020. Fabrikanten vil kunne følge disse produkters livscyklus fra de produceres, over detailhandelen til konsumenten, og kunne trække information ud af dem. Som et kuriosum vil dette bl.a. medføre, at kopiprodukternes tid kan være forbi, da design vil kunne garantere sin egen ægthed gennem indbyggede koder.

Den digitale verden kender vores vaner

Vi har længe kunnet modtage forbrugsforslag fra Google eller Amazon på grundlag af kendskab til vores forskellige vaner. Nu kan fabrikanterne også praktisere sådan et feedback fra markedet gennem de indbyggede sensorer og chips. Dette kan naturligvis danne nye innovationsstrategier, men det kan også forstærke den ydede service på kapitalintensive produkter mangefold, da fabrikanten kan komme eventuelle funktionsfejl i forkøbet eller stå klar til reparation på langdistancen.

Med andre ord, produkterne bliver ikke længere kun produceret med indbygget forældelse, de kan også blive bedre og bedre i forbrugerens eje. Flere og flere produkter bliver også ”klogere”. De kan belære forbrugeren om deres optimale brug – sådan som computere og mobiltelefoner længe har gjort - om det er maskingeværer, tennisketsjere eller landbrugsmaskiner.

Ledere skal kende styrken af deres digitale verden

Ledere vil i det nye år i stigende grad stå over for kravet om at have fornemmelse for det omfang, hvori de skal styrke deres digitale kapaciteter. For det må være indlysende, at intelligente produkter og apps muliggør en uhørt optimering af den praksis som NPM hviler på: Måling af enhver ydelse ud fra økonomisk effektivitet. Jo mere detaljeret denne måling kan foregå, desto strengere kan budgettet styres. På den anden side vil det også være muligt at måle kvalitet, hvis man vel at mærke er tilstrækkeligt positivt og kritisk indstillet over for udviklingen af de kategorier, der gør dette til et seriøst anliggende mellem borgeren og det offentlige.

Man kunne fristes til at foreslå, at forvaltninger med en vis størrelse oprettede ”afdelinger for meta-digitalisering”, altså afdelinger, der kunne underkaste digitaliseringsprojekter en kritisk vurdering med henblik på forøgelse af henholdsvis kontrol og livskvalitet ud fra politik og etik, dvs. ud fra de værdier, der målretter sensorers og chips aktivitet, og de temaer, som apps´ene kan præsentere borgeren for.

Elektroniske fodlænker

Der er ingen tvivl om, at der er en bagside ved anvendelse af apps i det private erhvervsliv. Eksempelvis vægrer de yngre, tyske generationer sig mod tilbageførelsen af data om adfærden fra diverse platforme. Den bagside bliver mere markant, når det offentlige er involveret.

Hvor det private erhvervsliv ønsker viden til at optimere indtjening og vækst, kan det offentlige ønske viden til at optimere kontrol og detaljeret styring af adfærd som ved de elektroniske ”fodlænker”. Der er nødt til at blive udviklet avanceret lovgivning omkring brugen af personlige data og om datasikkerhed. Og der må også dyrkes en sjette sans for de uforudsete farer for retssikkerheden og for demokratiet, der følger med sensorernes og apps’enes indtog.

Apps til gavn for miljøet

Det voksende ”Internet of Things” kan bruges til mange formål, både i det private og i det offentlige. Men hvis det offentlige efterspørger det, kan fabrikanterne skabe produkter, der ikke kun giver livsvigtig information om syge og gamle, men om produktets evne til at styrke eller svække miljøets bæredygtighed eller resiliens, både det naturgivne og det sociale. Dette kunne være en livsvigtig opgave.

Fx kunne både Miljøministeriet og forvaltningerne rundt om i kommunerne holde landmændene ajour med den nyeste viden om konsekvenserne af deres praksis gennem sensorer og apps, indbygget i og forbundet med deres maskiner.

Der kan udvikles nye måder at tale til forbrugernes samvittighed på i egenskab af borgere, hvad angår det økologiske fodaftryk. Det gælder også bevidsthedsniveauet hos medarbejderne i det offentlige.

Den tredje informationsrevolution kræver ledelse

For ledere i det nye år vil det voksende behov for at imødekomme digitaliseringens krav og muligheder samtidig fordre en skærpelse af evnen til at udvikle ”erfaringens eller sansningens dyder”. Lederen må have sine værdier på rygraden, og anvende dem gennem sensitiv og kreativ fortolkning i situationer med mange lag, kontekstuelle indfatninger og tangenter, nationale som globale.

I lyset af denne – hvad man fristes til at kalde – tredje informationsrevolution – kræves der yderligere kapaciteter hos den offentlige leder. De velfærdsalliancer, der efterhånden vil integrere borgeren i leveringen af de offentlige ydelser, som hun efterspørger, kræver ikke kun en demokratisk ansvarlighed hos befolkningen, der må forberedes helt ned i skolesystemet, og ajourføres gennem oplysning, men en intensiveret og differentieret imødekommenhed hos forvaltningerne og deres ledere.

Vi skal lytte rigtigt efter

Dette er ensbetydende med udviklingen af en dialogisk kultur, hvor man er nødt til at lytte, og vel at mærke på den rigtige måde. Kun den intense lytten gør det muligt at skabe et argumentatorisk niveau, der har gennemslagskraft og formår at skelne mellem det sande og falske og mellem det relevante og irrelevante.

I en verden af sensorer og apps bliver evnen til at holde den spørgendes lidenskab og den svarendes refleksive ansvarlighed i live uvurderlig, fordi apps’en er en dialogisk maskine. Hvis de intelligente systemer, og herunder apps-baseret flervejskommunikation, skal løftes ud af NPM, ud af offentlig markedsmetaforik og ud af velfærdsløse kontrolsammenhænge, så skal de blive ægte dialogiske instrumenter.

Brugt i det offentlige må det ikke mindst være lederens ansvar, at de opnår denne status, og her må man

huske, at det modsatte af en maskine er en værdi, den uforudsigelige og organiske kraft, der gennem de ord, der inkorporerer den, opfordrer os til at om- og medskabe vores sociale virkelighed ved hjælp af etisk fantasi.

Læs mere:

Hvad Kotter kan lære dig om forandringsledelse

Ledere skal kunne navigere i fremtidens fremtid

Danske ledere har nøglen til innovation