

# Ledelse i en digital verden

**Kim Escherich**

Escherich.biz

Cand.polit., it-arkitekt, digital systemkritiker,  
restauratør, kok, fotograf, forfatter

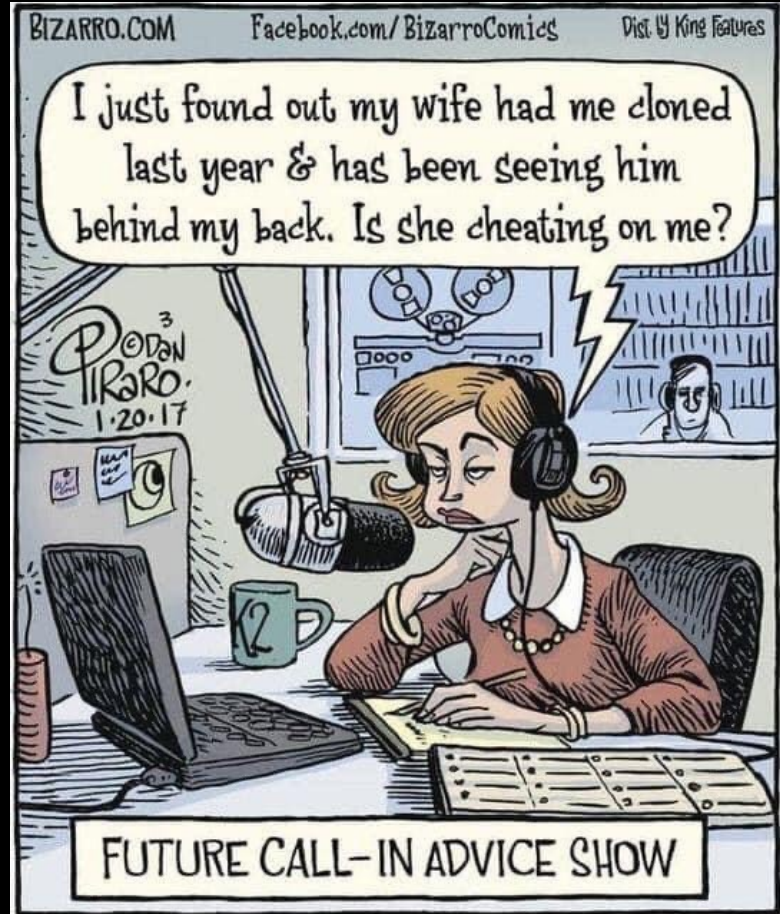
Mindjourney Bot AI-genereret billede:  
"/imagine Leadership in a digital world"



**Hvordan bliver vi  
bedre til at forstå og  
gennemskue  
digitaliseringen og  
dens etiske  
konsekvenser?**



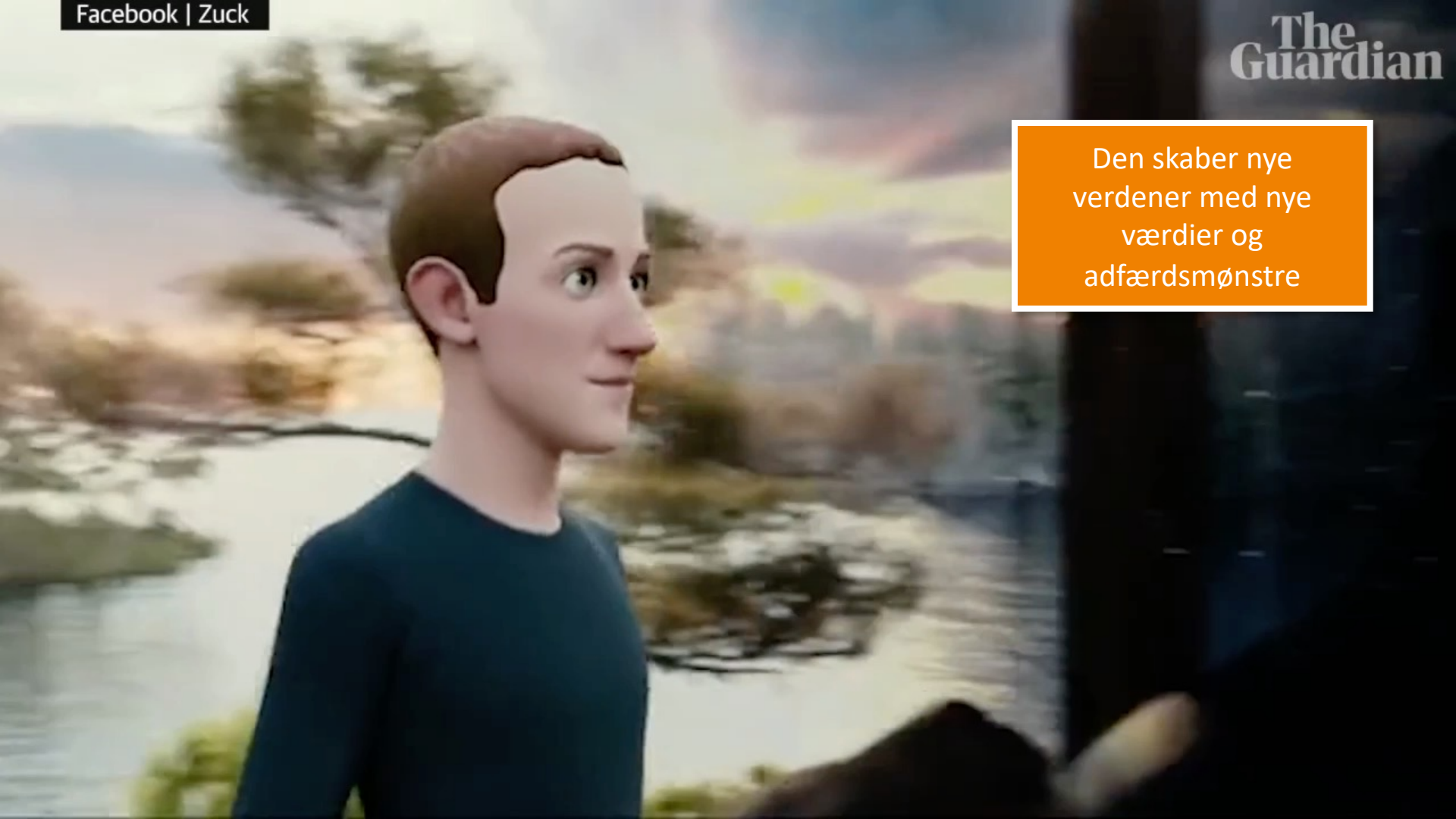
Vi vil ofte ende i situationer hvor vi ikke ved, hvad vi ikke ved.





Teknologi påvirker vores sociale liv og vores evne til at opfatte naturen omkring os

Den skaber nye  
verdener med nye  
værdier og  
adfærdsmønstre



Den skaber alternative  
virkeligheder som vi ikke  
kan skelne fra den virkelige  
virkelighed





Note: Dette er ikke Boris Johnson

selvbetjening.rejsekort.dk siger

Received message from unexpected origin : chrome-extension://efaidnbmninnbpcajpcglclefindmkaj

OK

Log ind

Hvis du ikke har  
[Bestille NemID](#)

## Bestil NemID online

[Om online bestilling](#)

Hvem kan bestille NemID online?

Hvis du bor udenfor Danmark eller Grønland, kan du bestille NemID ved at indtaste dit cpr-nummer og trykke på "næste". Hvis du bor i Danmark eller Grønland kan du læse mere om, [hvordan du bestiller NemID](#).

Hvis du allerede har et NemID, men mangler en offentlig digital signatur, kan du bestille den ved at indtaste dit cpr-nummer og trykke på "næste".

Jeg ønsker at forsætte med online bestilling

For at bestille online skal du opgive dit cpr-nummer og have et dansk pas eller kørekort ved hånden. Informationerne bruges til at identificere dig éntydigt, så dit NemID kun kan bruges af dig.



### Bekræft med nøgleapp eller sms + kodeord

Du har forsøgt at bekræfte dit køb med NemID-nøglekort. Når du handler på nettet, skal du i stedet bruge NemID nøgleapp for at bekræfte købet. Du kan også bekræfte med sms + kodeord.

Vælg enten NemID eller sms + kodeord herunder for at bekræfte dit køb.

Du kan ændre dit mobilnummer og kodeord på [nets.eu/3ds](#)  
Du kan læse mere om NemID nøgleapp på [nemid.nu](#)

← Afbryd

NEM ID

SMS+kode

# Rejsekort

NemID

Brugernavn og adgangskode

Log ind

NEM ID

Ingen offentlig digital signatur

Du skal have offentlig digital signatur for at bruge NemID hos denne tjenesteudbyder.

Lige nu kan dit NemID kun bruges til netbank.

NemID, kan du besøge [nemid.nu](#) og lo

Den kan medføre en vis følelse af magtesløshed

Bestil NemID online

[Bestil offentlig digital signatur til dit NemID](#)

Mine kontaktoplysninger

## Bekræft med NemID

NEM ID

### Samtykkeerklæring

Ved tilmeldingen af mit mobiltelefonnummer og kodeord til Dankort Secured by Nets, Visa Secure eller Mastercard Identity Check med mit NemID giver jeg samtidig samtykke til at

1. Nets DanID A/S må videregive mit CPR-nummer fra mit NemID, så min kortudsteder kan sikre korrekt tilmelding af mit kort til løsningen
2. min kortudsteder, i tilfælde af eventuelt misbrug af mit kort eller mistanke herom og/eller indsigelser vedrørende brug af mit kort.

## Ønsker du offentlig digital signatur til dit NemID?

Du har i øjeblikket kun NemID til netbank.

Hvis du ønsker at bruge NemID til andet end netbanken, fx på offentlige hjemmesider, skal du vælge "Bestil offentlig digital signatur til NemID" nedenfor og gennemføre en bestilling af NemID.

Bemærk, at hvis du vælger at bestille en offentlig digital signatur, vil den blive udstedt med det samme, såfremt du kan legitimere dig tilstrækkeligt. Og du vil ikke modtage et nyt nøglekort eller en ny midlertidig adgangskode.

Hvis du ønsker at logge på selvbetjeningen med dit NemID til netbank, skal du vælge "Log på med NemID til netbank" og foretage dit log-in igen.

## Vælg

[Bestil offentlig digital signatur til NemID](#)

[Log på med NemID til netbank](#)

## Din identitet er ikke bekræftet

Du har fået NemID fra din bank, uden at banken har bekræftet din identitet.

For at få tilføjet en offentlig digital signatur til dit NemID kan du kontakte din bank. Du har også mulighed for selv at bekræfte din identitet gennem en af metoderne

## Bestil NemID online

[Om online bestilling](#)

Identifikation med kørekort eller pas

Mobilnummer (valgfrit)   Mobilnummer bruges til udvidet s

E-mail-adresse  Gøntag e-mail  E-mail bruges til kvitteringer og vi

Oplysninger om dit danske pas eller kørekort

Vælg type   Pasnummer

[Hvor finder jeg pasnummer?](#)

Nøgle-løsning

Accepter Nets DanIDs behandling af dine oplysninger og Regler for NemID

Når du får et OCES-certifikat udstedt og knyttet til NemID, giver du samtykke til:

- at Nets DanID foretager opslag i CPR for at indhente dit navn og din adresse
- at Nets DanID videregiver sammenhængen mellem din offentlige digitale signatur og dit cpr-nummer til den offentlige PID-tjeneste hos Digitaliseringsstyrelsen. PID-tjenesten bruges til opslag fra offentlige tjenesteudbydere for at identificere dig. En privat tjenesteudbyder kan kun få oplyst dit cpr-nummer, hvis du giver dit samtykke til det, når du logger på hos tjenesteudbyderen
- at Nets DanID foretager opslag i den offentlige PID-tjeneste for at indhente eventuelt PID-nummer fra et tidligere OCES-certifikat
- at Nets DanID behandler dine personoplysninger: navn, adresse, e-mailadresse, cpr-nummer, NemID-nummer (og hvis du vælger det: alternativt adresse og mobiltelefonnummer, som du selv holder opdateret) til udstedelse og administration af dit OCES-certifikat.
- at Nets DanID registrerer din ip-adresse, når du logger på med NemID.

Jeg accepterer ovenstående og [Regler for NemID](#)

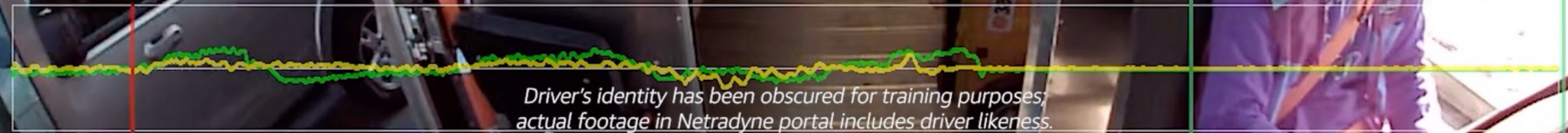




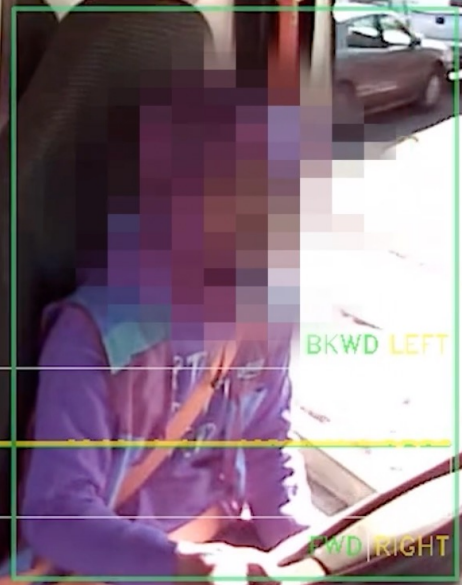
Den kan være et uhyggelig effektivt kontrolredskab

+0.75G

-0.75G



*Driver's identity has been obscured for training purposes; actual footage in Netradyne portal includes driver likeness.*





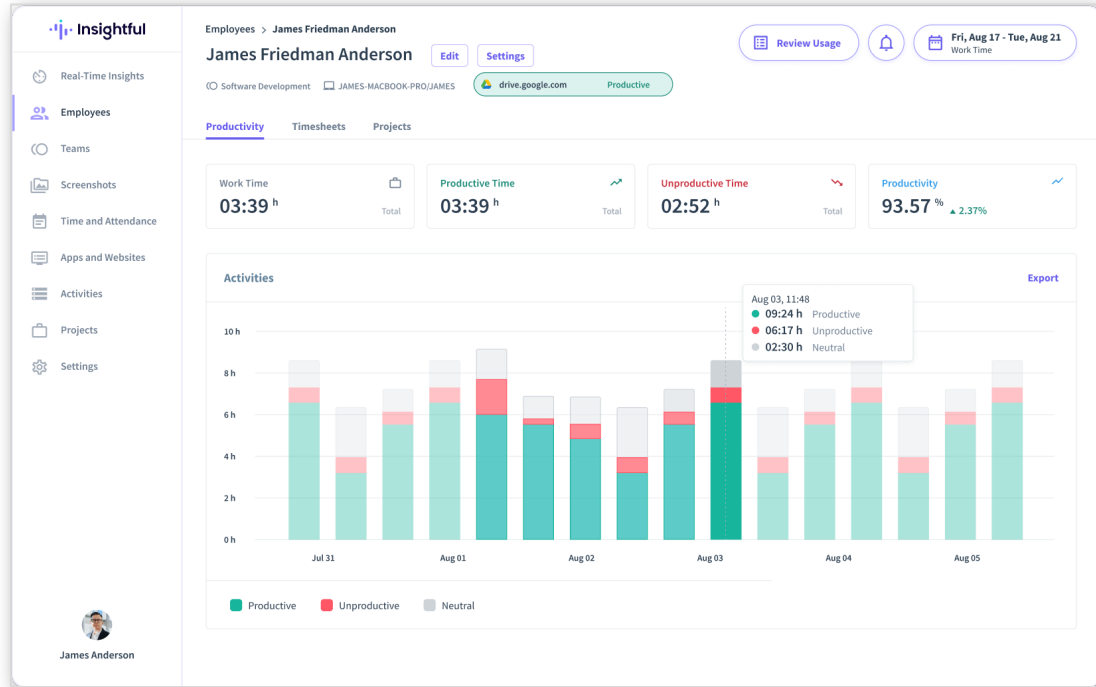
AMAZON NETRADYNE; How to get a perfect score

1.506 visninger • 21. jan. 2022

👍 3    👎 KAN IKKE LIDE    ➦ DEL    ⚙️ GEM    ...



...og kan overvåge medarbejderne ned til det enkelte tryk på tastaturet



### Real-Time Tracking

Name	Clock-In	Clock-Out	Currently Using
DA	08:24	17:12	Word Productive
AN	09:08	17:36	Inactive 00:36 h
JO	09:01	--:--	Facebook Unproductive
RI	08:58	18:03	On break 00:24 h

AN Anna Word Productive [Take Screenshot]

KA Katy Inactive 00:36 h

JO Jordan Facebook Unproductive [Taking...]

DA David Visual Studio Productive [Take Screenshot]

JE Jessica Gmail Neutral [Take Screenshot]

**Facebook**

14:04  
Jordan Everett  
Software Development



**Hvordan forholder  
vi os etisk  
konstruktivt-  
kritiske til  
digitaliseringen?**





**DIGITALISERINGSSENTUSIAST**



**MASKINSTORMER**



## ”TEKNOLOGIETIK”

Hvad er etiske konsekvenser af at bruge teknologi X?

*Er det acceptabelt at forøge mængden af pesticider for at kunne producere fødevarer nok, til at kunne brødføde 9 milliarder mennesker?*



## ”AI-ETIK”

Hvordan kan vi håndtere bias, transparens, fairness, data...?

*Hvordan kan vi sikre, at forsikringssekskabets machine-learning-baserede risikomodel ikke afviser gravide kvinder?*



## ”KORT ETIK”

Kender vi menneskelige og organisatoriske konsekvenser?

*Kan vi skade vores gode ry og brand ved at erstatte kundeservice-medarbejdere med chatbots?*



## ”LANG ETIK”

Er vi opmærksomme på problemstillinger vi ikke ved, vi ikke kender?

*Havde vi som lovgivere tilladt det, hvis vi havde vidst, at Airbnb havde udraderet alt liv i centrum af store europæiske byer?*



Michael Jarlner & Kim Escherich (red.)

# Fra VELFÆRDSSTAT til OVERVÅGNINGSSTAT

Algoritmernes magt i den offentlige forvaltning

DJØFS FORLAG

big-mother.dk

*"Fra velfærdsstat til overvågningsstat" er pligtlæsning for politikere og embedsfolk, der arbejder med digitalisering i den offentlige sektor. Hvorfor? Fordi digitaliseringen bliver en af de vigtigste politiske kampzoner i fremtiden og kommer til at få afgørende betydning for, hvordan vores fremtidige samfund skal se ud."*

**5 hjertes:** Denne bog burde være pligtlæsning for politikere og embedsfolk

[Kristian Andersen, Politiken](#)



*"Arbejder du med digitale teknologier i den offentlige sektor, eller er du bare perifært interesseret i debatten om teknologi og samfund, så er dette muligvis den vigtigste bog at have liggende på skrivebordet lige nu."*

**Vigtig bog løfter sløret for skyggesiderne af den offentlige sektors besættelse af digitalisering**

[Peter Svarre, Altinget](#)



*"Fra velfærdsstat til overvågningsstat er sådan en bog, som kaster dig midt ind i en aktuel diskussion (...) og giver dig masser af stof til eftertanke. I flere retninger."*

**Influencerstaten kommer. Nudger den demokratiet væk?**

[Job Lund, Kommunikationsforum](#)

*"Antologi om digitaliseringens faldgruber er pligtlæsning for offentligt ansatte."*

**Styrelsen for digital fornuft**

[Markus Bernsen, Weekendavisen](#)



## DATA-KONTRAKTEN

Når staten ved mere om dig end du selv gør



## BORGER-PROFILERING

Når du ikke længere er et individ men tilhører en profileret gruppe



## PRÆDIKTIVE ALGORITMER

Når staten ved, hvad du gør i morgen – og agerer på det



## PROAKTIV KONTROL

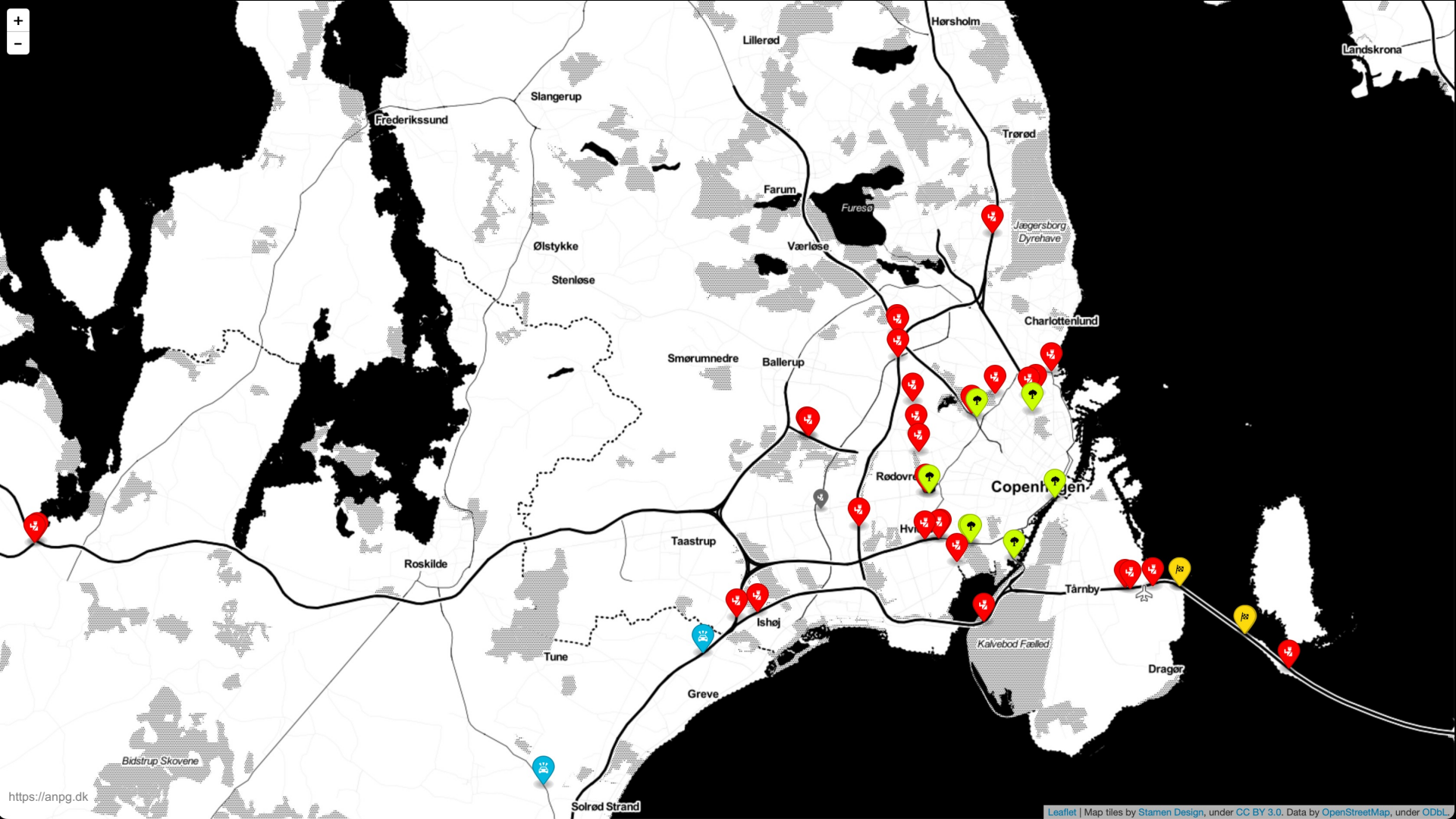
Når du adfærdsreguleres via overvågning og straf



## DIGITAL ULIGHED

Når digitaliseringen starter med de digitalt udsatte





# Algoritmisk autoritet

<https://www.altinget.dk/embedsvaerk/artikel/dansk-socialraadgiverforening-vi-kan-ikke-automatisere-det-socialfaglige-skoen>

Embedsværk Artikler Debat Job & Navne Podcast Q Log ind Bliv abonnent

23. februar 2022 kl 02:00

## Debat

### Dansk Socialrådgiverforening: Det kræver stor selvtillid at gå imod en algoritmes skøn

Robotkollegaer som Albert Aktindsigt og Flora Foranstaltning kan være en god hjælp for os socialrådgivere. Men de må aldrig erstatte mødet med borgeren og det socialfaglige skøn, skriver Ditte Brøndum.



En af de algoritmer som vi skal være meget varsomme med, er de såkaldte jobcenter-algoritmer, som testes i nogle kommuner, skriver Ditte Brøndum. Foto: Ida Guldbæk Arentsen/Ritzau Scanpix

**Ditte Brøndum** Næstformand, Dansk Socialrådgiverforening

Dette indlæg er alene udtryk for skribentens egen holdning. Alle indlæg hos Altinget skal overholde de presseetiske regler.

Algoritmer er allerede en del af det daglige sociale arbejde. I Københavns Kommune har man som socialrådgiver for eksempel robotkollegaer som Albert Aktindsigt og Flora Foranstaltning.

Albert Aktindsigts opgave er at samle en liste over **Tænk debat**

**NAVNETYT** VIS ALLE

**Generalsekretær i Europa-Parlamentet fortræder sin post**

Om Thomas B. Christiansen **Kombits topchef stopper**

Om Henrik Houmøller Sprøgel **Nyt sekretariat for fælleskommunal**

# Algoritmisk (u)empati

for NemID

 Aktuelle høringer Sundhed og Omsorgslinjen Frivillig Ledig - hvad gør du? Lokalcentre Parkering

Muni



Hejsa. Jeg hedder Muni og er Aarhus Kommunes **chat-robot**. Hvad kan jeg hjælpe med inden for området **den digitale borger?** 😊

*Stil dit spørgsmål kort og præcist, og undgå personoplysninger fx CPR-nr., religion, sundhedsoplysninger mv.*

NemID

MitID

Digital Post

08:37

Jeg har det dårligt. Hvordan kan jeg få hjælp?

08:37



Jeg har det godt.

08:37



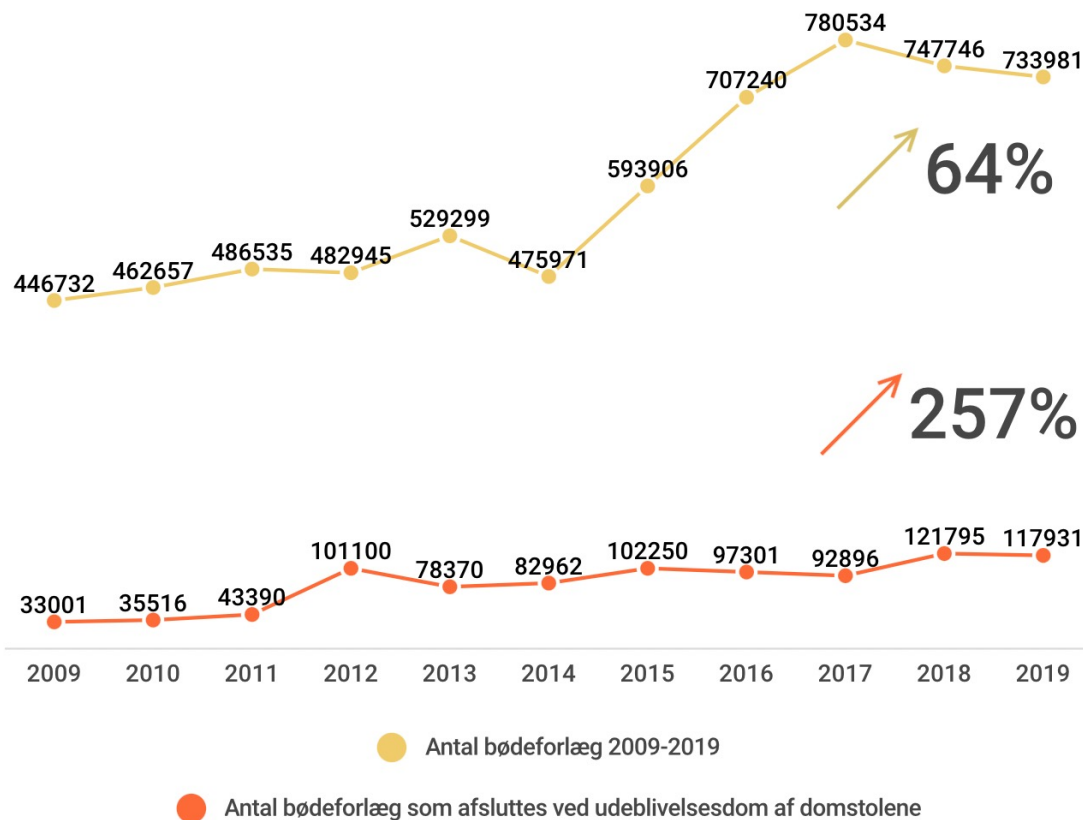
Fortæl mig gerne hvordan du synes samtalen er forløbet, så ved jeg nemlig om jeg har hjulpet dig eller ej. Det tager under et minut at vurdere.

Vurder samtalen

08:38

Stil mig et spørgsmål...

Send



”

*Det er netop sproget, som gør digitaliseringsfeberen så smitsom - den kvasi-videnskabelige ingeniør-lingo, som gør udviklingen så svær at udfordre for en offentlig ansat, der nødig vil virke stillestående eller ineffektiv.*

”Styrelsen for Digital Fornuft”, anmeldelse i Weekendavisen

A man in a dark suit and tie stands in the center of a dark tunnel. Instead of a head, he has a large, white, inflated balloon. He is holding the string of the balloon with his right hand. The tunnel is dimly lit with yellow lights on the ceiling, creating a perspective that leads the eye down the road. The overall mood is mysterious and contemplative.

**Hvad gør vi?**

# Så..., hvor skal vi være beredt?

Det kunne være – ikke udtømmende:

- Vi møder en problemstilling hvortil der ikke findes et enkelt (moralsk bestemt) svar
- Vi befinder os i en afvejning mellem godt og ondt
- Vi ved at gøre noget godt for fællesskabet, kommer til at skade andre
- Vi oplever en konflikt mellem fællesskabets og den enkeltes mål og ønsker
- Vi accelererer dødssynderne, f.eks. grådighed
- Vi ikke evner at forstå/rumme overvågningskapitalismen dens konsekvenser
- Vi ikke har erfaring/dannelse til at håndtere nye teknologier
- Vi er i konflikt med andre mål, f.eks. Verdensmål, generel etik, miljø
- Vi bryder med gængs etik, f.eks. privatlivets fred
- Vi forstår ikke til fulde konsekvenserne af den teknologi vi implementerer
- Vi forstår ikke at teknologien er umoden
- Vi forstår ikke at mennesker er mere avancerede end computere
- Vi tror på alt hvad techgiganten/organisationen/sælgeren siger
- Vi tror vi gør noget godt, men gør i realiteten en bjørnetjeneste





## Gør vi det bedre?


- Effektivitet gennem automatisering
- Højere profit
- Gladere medarbejdere
- Mere sikker teknologi
- Fjerner kedelige arbejdsopgaver
- Federe image
- Respekt nede i VL-gruppen



## ...eller gør vi skade?

- Fjerner menneskelig beslutningskraft
- Ændrer kulturen (til det værre)
- Stiller for store kompetencekrav
- Fjerner hvad der allerede fungerer
- Skaber utryghed gennem overvågning
- Agerer ubæredygtigt
- Løser de forkerte problemer



**5-trins guide**  

**1 Identifier** hvordan du håndterer data i dit projekt, og hvad dit overordnede formål er

Hvilke data bruger du i databasen?

Hvilke data bruger du til databasen?

Hvad er dit dataindsamlingsformål?

Hvad er dit dataindsamlingsformål?

**2 Analyser** hvilke hensyn der

**3 Afvej** modstående hensyn

Er du opfyldt som formål/mål med mindre indgående data? Hvor langt vejer de modstående hensyn?

**4 Beslut** hvilke hensyn der vejer tungest

Vil du selv bruge teknologien? Vil du lade dit barn bruge teknologien? Hvor skal barn du være om dette projekt?

**5 Evaluer** de dataetiske konsekvenser løbende

Hvordan vil du løbende diskutere dataetiske spørgsmål? Hvornår er det nødvendigt for disse handlinger, og hvem skal involveres? Hvornår vil du gennemgå internetspør?

Dataetisk Råd



DDC Digitale Etikkompas



D-mærket

”Bildung”



Nikolai Frederik Severin Grundtvig (1783-1872)

## ALMENDANNELSE

At kunne anvende tillærte kompetencer

## DIGITAL DANNELSE

Forstå, bruge, reflektere over  
**digitale medier** samt hvordan man  
opfører sig socialt acceptabelt

## DANNELSE

At kunne navigere i det, vi ikke ved, vi ikke ved

DIGITALE  
ØKOSYSTEMER

Governance &  
lovgivning

Økonomi

DATAETISK

SAMFUND

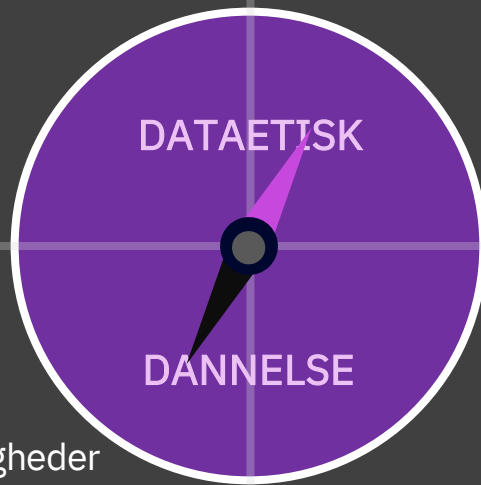
TEKNOLOGI

DANNELSE

Demokrati &  
menneskerettigheder

Teknopsykologi

MENNESKELIG  
ETIK







# Homo Sapiens 4.0

## NAVIGATIONSEVNE

PARADOKSER

DILEMMAER

ØKONOMISK  
SMERTE

NYTÆNKNING

KRITISK  
TÆNKNING

## ETISK RAMMEVÆRK

BUSINESS  
ETIK

TEKNOLOGI-  
FORSTÅELSE

SAMFUNDS-  
ANSVAR

PLANET-  
RESPEKT

ANALOG  
ETIK

## DANNELSE

HISTORIE

KULTUR

HOLISTISK  
TÆNKNING

NATUR

SYSTEM-  
TÆNKNING



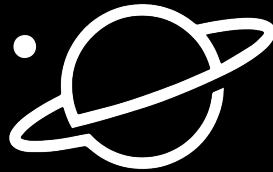
**Jo mere digital verden bliver, desto mere har vi behov for at være analoge mennesker**

**Digital leder?**



**Digital leder?**





**Kim Escherich**

kim@escherich.biz

+45 6063 1133

Besøg også af-digitaliserings-initiativet Muldiverset

<http://muldiverset.dk/>