

Kenneth Kristensen

# Etiske perspektiver på offentlig topledelse af digitalisering

Digitaliseringen af den offentlige sektor er kommet for at blive, og den indebærer væsentlige etiske dilemmaer, som topledelsen aktivt må gå ind i. Denne videnskabelige kronik tilbyder et overblik over etiske temaer i digitaliseringen og en række konkrete eksempler. Topledelsen har ansvaret, magten og mulighederne, og det er derfor tydeligt, at der ikke er en neutral position for topledelsen i forhold til anvendelse af digitale teknologier. Kronikken argumenterer for, at det ikke er tilstrækkeligt, at topledelsen respekterer politiske prioriteringer og afsøger offentlige værdier blandt interessenterne. Topledelsen må med afsæt i den kommunikative etik også søge indsigt i digitaliseringen og formulere sit eget etiske ståsted i de digitale dilemmaer.

Nøgleord: etik, topledelse, digitalisering, offentlige værdier, samskabelse

Det er ikke nyt, at samfundet må forholde sig til nye teknologier i form af flintøkser, dampmaskiner og senest digitale sprogmodeller som ChatGPT. Det nye er, at teknologierne er blevet digitale og er baseret på data som råstof og dermed ikke er begrænset af geografisk lokation eller fysiske ressourcer, og at de kan genbruges og kombineres, så hastigheden på den digitale udvikling bliver stadig stigende (Bygstad, Lanestedt og Iden, 2019). Dertil kommer, at de digitale teknologier indeholder en meget stor kompleksitet og uforudsigelighed i anvendelsen, fordi forskellige mennesker i praksis anvender teknologien forskelligt (Orlikowski og Scott, 2008). Det tekniske indhold og sprog, hastigheden og uforudsigeligheden gør digitalisering vanskelig at forstå for ikke bare almindelige borgere, men også for digitale specialister. Tænk fx på kunstig intelligens, der eksisterer i utallige variationer og anvendelser fra kommuners behandling af aktindsigter til politiets genkendelse af bilers nummerplader.

I Danmark er der etableret hele to råd, der forholder sig til etikken i digitalisering. Dataetisk Råd blev nedsat i 2019 af den daværende regering og skal dels rådgive regeringen, dels skabe debat om dataetiske spørgsmål ved ny teknologi (Erhvervsministeriet, 2019). I 2023 oprettede tænketanken Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV), der omfatter forskere og erhvervsfolk, det Faglige Dataetiske Råd (Akademiet for Tekniske Videnskaber, 2023). Det Faglige Dataetiske Råd blev etableret som en kritik af fraværet af datafaglige kompetencer

i Dataetisk Råd og af en for skeptisk linje herfra i forhold til mulighederne i kunstig intelligens mv. (Akademiet for Tekniske Videnskaber, 2023). Selv om begge råd forholder sig til både muligheder og begrænsninger i digitalisering, er der således lagt op til to lidt forskellige vinkler på og vægtninger af dataetikken. Alene det forhold, at Danmark nu har to dataetiske råd, illustrerer, at etikken i digitaliseringen er et vigtigt tema, og at det er uklart, hvad det vil sige at være etisk ansvarlig i forhold til digitalisering.

Denne kronik tager afsæt i, at digitaliseringen er kommet for at blive, men at det kræver grundige etiske overvejelser om, hvilke nye digitale teknologier der skal tages i brug og hvordan. Dette er i høj grad politiske spørgsmål, men kronikkens fokus er på den offentlige topledelse, der har stor indflydelse på beslutningerne og deres realisering. Topleledelsens centrale position hviler dels på, at topledelsen er nærmeste rådgiver for politikerne, dels på, at politikerne i praksis delegerer mange beslutninger om blandt andet organisering og implementering til topledelsen (Mouritzen og Svava, 2002; Andersen et al., 2019). Disse opgaver er ikke rent tekniske, men indeholder både etiske og andre dilemmaer. Topleledelsen kan derfor ikke alene overlade opgaverne til IT-chefen, men må også selv påtage sig et betydeligt ansvar for de etiske valg i digitaliseringen.

Formålet med kronikken er dels at præsentere en række af de etiske temaer, som rejser sig i forbindelse med digitale teknologier, dels at diskutere, hvordan topledelsen kan tilgå disse. Kronikken argumenterer for, at topledelsen med afsæt i den kommunikative etik må søge at forstå de digitale teknologier og på den baggrund formulere sit eget etiske ståsted i forhold til digitaliseringen. Forståelse er nødvendig for, at topledelsen kan vurdere etisk handlen i forbindelse med de digitale teknologier, men også for at kommunikere med de øvrige aktører. Et etisk ståsted er grundlaget for, at topledelsen kan rådgive det politiske niveau samt træffe de beslutninger, som det politiske niveau delegerer til administrationen.

Først beskrives forskningslitteraturens bud på digitaliseringens etiske temaer. Dernæst udfoldes forskellige perspektiver på etik, og disse drøftes i en konkret case, Projekt Databaseret Tidlig Opsporing (DTO) i Gladsaxe Kommune. Afslutningsvis diskuteres topledelsens handlemuligheder og -forpligtelser.

## Etiske temaer i digitalisering

”Etik drejer sig om, hvad vi bør gøre som enkeltindivider og som samfund” (Nationalt Center for Etik, 2016). Dvs. etikken tilstræber at finde frem til den menneskelige handlemåde, der fremmer ”det rigtige” eller ”det gode” (Andersen, 1998: 12). Det kunne fx være at overveje etikken i anvendelse af kunstig intelligens til jobmatch af arbejdsledige. Det er i sig selv et vanskeligt etisk

spørgsmål at vælge ”den gode handling”, men mere komplekst bliver det af, at den gode handling både kan være hensyn rettet mod det enkelte menneske (borgeren), en organisation (fx kommunen) eller samfundet som helhed. Der kan derfor opstå dilemmaer mellem, hvad der er det gode for henholdsvis det enkelte menneske, for organisationen og for samfundet. Desuden kan forskellige mennesker have forskellige vurderinger af, hvad der er en god handling. Eksempelvis er det en mulighed at indføre kameraovervågning, sensorgulve mv. i demente beboeres lejligheder på et plejecenter om natten. I princippet kan disse teknologier sætte en enkelt medarbejder i stand til simultant at følge alle (demente og ikkedemente) beboere på flere plejecentre og at informere det lokale personale på plejecentret om vågne beboere, fald mv. Dette tiltag kan spare arbejdskraft (og måske økonomi) for organisationen, men indebærer også direkte overvågning af det enkelte individ, hvilket kan opleves som grænseoverskridende for nogle borgere/pårørende. Andre borgere/pårørende vil måske opleve det som en tryghed og vil foretrække kameraovervågning fremfor, at en nattevagt fysisk kommer ind på værelset i løbet af natten. Etikken må tydeligvis i spil. Tilmed er det ikke bare et etisk problem, som der kan findes en løsning på, men et etisk dilemma hvor modsatrettede mål (her privatliv, tryghed, effektivitet, medarbejdere til rådighed mv.) må balanceres.

Teknologi indebærer, at vi som mennesker har flere og nye muligheder for at gribe ind i hinandens liv, hvilket medfører en række etiske spørgsmål og dilemmaer (Thomassen, 1995). I et litteraturstudie identificerer Royakkers et al. (2018) seks hovedkategorier af etiske temaer i forbindelse med digitalisering. *Privatliv* handler om beskyttelse af persondata, overvågning af menneskers adfærd, geografisk sporing mv. *Autonomi* vedrører balancen mellem menneskelige og teknologiske beslutninger, gennemsigtighed i beslutninger og teknologiernes påvirkning og kontrol af menneskelig frihed. *Sikkerhed* handler om risiko for identitetstyveri, hacking af data og fysiske teknologier som fx skærme, droner osv. *Magtbalance* handler om ændrede relationer mellem borgere, offentlige myndigheder og private virksomheder, hvor private virksomheder i nogle tilfælde kan kontrollere digital infrastruktur og via sociale medier påvirke demokratiske valg. *Menneskelig værdighed* handler om risikoen for instrumentalisering og afhumanisering, hvis eksempelvis spiserobotter og andre teknologier overtager dele af plejopgaven i forhold til ældre og handicappede borgere. *Retfærdighed* vedrører databaseret profilering, diskrimination, stigmatisering mv.

De etiske temaer i digitalisering kan naturligvis kategoriseres på andre måder. Eksempelvis har Dataetisk Råd udpeget ti dataetiske værdier: velfærd, værdighed, privatliv, selvbestemmelse, lighed, frihed, retssikkerhed, gennemsigtighed, sikkerhed og ansvarlighed (Dataetisk Råd, udateret). Trods forskelle i katego-

riseringen er der betydeligt overlap mellem Royakkers et al.s etiske temaer, de ti dataetiske værdier hos Dataetisk Råd og generelle offentlige værdier. I public value-teori identificerer Jørgensen og Bozeman (2007) blandt andet offentlige værdier som ansvarlighed, værdighed, retfærdighed, bæredygtighed, borgerinvolvering, åbenhed, lighed, kompromis, integritet og robusthed. Royakkers et al.s temaer synes således fint at indfange dilemmaerne ved digitalisering.

Gevinsterne ved digitalisering kommer ofte med en pris i form af en risiko for at kompromittere offentlige værdier som fx åbenhed og værdighed. For nu at blive i eksemplet med demente beboere på et plejecenter så er nogle af disse beboere ”dørsøgende” og kan forville sig ud af plejecentret, hvor de kan være til fare for sig selv. Nogle plejecentre camouflerer døren som en bogreol eller en hæk, andre bruger hologrammer med fx bolde eller børn til at manipulere den ældres opmærksomhed væk fra døren, og atter andre bruger GPS-sporing eller kombinationer af analoge og digitale teknikker. De fleste vil nok acceptere disse handlinger som en acceptabel pris, når målgruppen er demente borgere, og risikoen for at komme galt afsted er stor, men hvad nu hvis det var skolebørn, der enten GPS-sporer eller ved at bruge chatbots risikerer at blive manipuleret i retning af en forvrænget historiefattelse eller bestemte holdninger? Offentlige beslutningstagere nationalt og lokalt har en vanskelig opgave med at afveje fordele og ulemper ved at anvende digitale teknologier.

## Teoretiske perspektiver på etik

De etiske temaer i digitalisering kan betragtes ud fra flere forskellige etiske perspektiver. Thomassen (1995) gennemgår i en oversigtsbog om etikens rødder tre grupper af etiske teorier. *Nytteetikken*, også kaldet konsekvensetikken, repræsenteret ved Bentham og Mill, bedømmer handlinger som gode eller onde på konsekvenserne. Dette indebærer forestillingen om at kunne måle eller ligefrem regne sig frem til den handling, der giver størst livskvalitet og mindst smerte for ikke bare det enkelte individ, men hele samfundet. *Pligtetikken* har med Kant som central figur fokus på regler og pligter for den gode handling, der således bedømmes ud fra formålet og intentionen fremfor konsekvenserne. Samtidig vurderes handlingen i forhold til det enkelte individ (og ikke samfundet) og har således tråde til kristen næstekærlighed og menneskerettigheder. *Den kommunikative etik* tegnes af blandt andre Løgstrup og Habermas, der retter fokus på samværet mellem mennesker, og derfor bør en handling vurderes som god/ond af alle, der berøres af handlingen. Med udgangspunkt i den kommunikative etik formulerer Thomassen (1995) to grundkrav til etiske handlinger. Dels skal bedømmeren forstå emnet og situationen, herunder undersøge magtrelationer og alternative handlinger, dels skal bedømmeren udvise

solidaritet med alle de involverede. Etikdens funktion er derfor ”at forebygge og løse konflikter på civiliseret vis, hvor det civiliserede indfries gennem en etisk solidaritet med samværrets parter” (Thomassen, 1995: 35).

## En casehistorie

De forskellige etiske perspektiver kan forekomme abstrakte, men kan illustreres af en konkret case: Projekt Databaseret Tidlig Opsporing (DTO) i Gladsaxe Kommune som jeg har undersøgt med kvalitative interviews og dokumentstudier (Kristensen, 2022). Casen er illustrativ, fordi den indeholder de fleste af de etiske temaer, som Royakkers et al. (2018) identificerer: privatliv, (graden af) autonomi, sikkerhed, magtbalance, menneskelig værdighed og retfærdighed.

I 2017-2018 overvejede Gladsaxe Kommune at anvende algoritmer til tidlig opsporing af socialt udsatte børn i forbindelse med et frikommuneforsøg, fordi alt for mange børn i alvorlig mistrivsel først blev opdaget i 8-12 års-alderen, på trods af at tegn på mistrivsel tidligere var registreret forskellige steder i kommunen. Med henblik på at forebygge mistrivsel var idéen i projekt DTO at få dispensation til at samkøre kommunens data, så kommunen kunne identificere grupper af familier med høj risiko for alvorlig mistrivsel. Efter en familierådgivers konkrete sagsvurdering skulle familierådgiveren i tilfælde af bekymring henvende sig analogt med tilbud om forebyggende støtte. Trods opbakning fra byråd og eksplicit støtte fra såvel statsministeren som socialministeren rejste en mediekritik så alvorlige spørgsmål i forhold til overvågning af familier i Gladsaxe Kommune, risiko for datamisbrug, samt manglende gennemsigtighed og retssikkerhed, at frikommuneprojektet aldrig blev realiseret af hensyn til at bevare befolkningens tillid til kommunen (Kristensen, 2022).

Gladsaxe Kommune var i projekt DTO og i deres argumentation i debatten meget fokuseret på formålet og hensynet til børnene i risiko for alvorlig mistrivsel:

Det her system er for at finde de børn, der ellers først dukker op sent. Vi ved forskningsmæssigt, at det vi kan gøre for børnene, når de er nul til seks år gamle, har en kæmpe effekt på deres indlæring senere hen. Folk, der lærer godt i folkeskolen, har en større sandsynlighed for at få en ungdomsuddannelse, og når man først har det, har man større sandsynlighed for at få arbejde, bedre økonomi, et bedre sted at bo og en bedre sundhed (daværende familiechef i Gladsaxe Kommune) (Gjerding, 2018).

Dette fokus på de enkelte børn illustreres også af mine egne interviews: ”Er det etisk korrekt at ligge inde med alle mulige data og ikke gøre noget ved det,

når vi nu kunne have reddet nogle børn?” (daværende familiechef i Gladsaxe Kommune). Tilsvarende formulerer den daværende kommunaldirektør sit etiske ståsted således: ”Når vi har så mange data, så har vi også en forpligtigelse til at bruge de data til at give noget bedre til de borgere, som vi har ansvar overfor” (daværende kommunaldirektør i Gladsaxe Kommune).

Gladsaxe Kommune havde således primært et pligtetisk perspektiv på projektet, fordi formålet var ”godt”, og fordi fokus var på børn i risiko for alvorlig mistrivsel, mens der i projektopstarten i mindre omfang var fokus på de potentielt negative konsekvenser.

Dette var til gengæld kernen i kritikken af projekt DTO, der især fokuserede på risici for uønskede konsekvenser som kompromittering af samfundsværdierne frihed (fra overvågning), gennemsigtighed og retssikkerhed (Kristensen, 2022), og at risikoen for disse konsekvenser ikke retfærdiggjorde muligheden for tidligere at opspore børn i mistrivsel. Kritikken formulerede ikke alternative svar på udfordringen med for sent opsporede børn i mistrivsel, men fokuserede alene på konsekvenserne ved det påtænkte projekt. Eksempelvis skrev *Berlingske Tidende* en leder med overskriften ”Den gode vilje fører direkte til overvågningssamfundet” med henvisninger til fascisme, kommunisme og George Orwells *1984* (Jensen og Østergaard, 2018). Sammenfattende var kritikken af projekt DTO således overvejende funderet i konsekvensetikken.

Det er tydeligt at se, hvordan kommunens afsæt i pligtetikken og kritikernes udgangspunkt i konsekvensetikken støder sammen i Gladsaxe-casen. Derfor talte Gladsaxe Kommunes daværende kommunaldirektør på Folkemødet i 2019 også om nødvendigheden af ”den dobbelte etik”, hvor der både kan være etiske problemer ved at anvende kommunens data og samtidig andre etiske problemer ved netop ikke at gøre det (Kristensen, 2022). Denne observation sætter fingeren på topledelsens dilemma, fordi topledelsen, i modsætning til eksempelvis interesseorganisationer og andre debattører, står med ansvaret, magten og mulighederne for at anvende digitale teknologier. Topledelsen kan dog ikke løfte denne moralske forpligtelse til at handle, *uden* at handlingen samtidig indebærer risiko for negative konsekvenser for borgere eller samfundet ud fra andre etiske målestokke.

## Topledelsens handlemuligheder – og forpligtelser

Den enkle tilgang for topledelsen er naturligvis at hæve etiske dilemmaer til det politiske niveau, hvor sagen også retteligt hører hjemme i et demokratisk perspektiv. Kommunalbestyrelsen i Gladsaxe Kommune fik da også forelagt idéen til projekt DTO i en tidlig fase til godkendelse. Udfordringen ved den politiske behandling er bare, at også det politiske niveau kan have rigtig vanskeligt ved

at gennemskue digitale problemstillinger og er meget afhængigt af topledelsens rådgivning – eksempelvis om valg af datagrundlag samt datamodel og risiko for bias (Kristensen, 2022). Der synes derfor ingen vej udenom, at topledelsen selv må forholde sig til etikken i sager om digitalisering som vist i casen fra Gladsaxe.

En mulig tilgang kan findes hos Dataetisk Råd, der har udarbejdet et hjælpeværktøj i forbindelse med vurderinger af samkøring af data (Dataetisk Råd, 2022). Værktøjet består af et vurderingsskema og af en konsekvensanalyse, der begge indeholder en række spørgsmål med svarmuligheder. Dette sikrer en systematisk vurdering af de typiske juridiske og etiske problemstillinger omkring samkøring af data, men der er ikke tale om en facitliste. I stedet opfordres til refleksion i tråd med Andersens beskrivelse af etikens kerne: ”Etik er en kritisk refleksion over vore forestillinger om, hvad der er den rigtige menneskelige handlemåde og livsførelse” (1998: 12).

En anden inspiration kan hentes i den kommunikative etik, der som nævnt har fokus på at afstemme etikken i en handling med de involverede aktører (og samfundet). Løgstrup argumenterer for, at sociale normer kan bruges som en rettesnor for, hvad der kan være etisk handle, mens Habermas ser kommunikation som redskabet til at balancere etikken med aktører og omverden (Thomassen, 1995). Mere konkret kan man som topledelse i tråd med samskabelsesidealene tidligt inddrage eksterne aktører i projektidéer, der på forhånd vurderes til at være kontroversielle. Det kunne være de relevante faglige organisationer samt Red Barnet og Børns Vilkår i projekter om teknologi i sager om socialt udsatte børn. Hensigten med at involvere disse aktører er at teste projektidéens etik mod de offentlige værdier set fra forskellige vinkler. Pointen er desuden, at den etiske vurdering må forholde sig til det konkrete projekt og ikke alene kan drøftes i form af abstrakte samfundsværdier, fordi disse kan være modsatrettede og hverken er operationelle eller retningsgivende i de konkrete etiske dilemmaer, som topledelsen har ansvaret for.

Som nævnt har Thomassen (1995) to krav til etisk handle inden for den kommunikative etik – solidaritet med de berørte aktører og at forstå emnet og situationen, herunder at afsøge alternative handlemuligheder. Ved topledelsens tætte involvering af og empati med de berørte aktører opfyldes kravet om solidaritet. For at opfylde det andet krav kan topledelsen dog ikke ”nøjes med” at facilitere processen. Topledelsen må også selv forstå de digitale teknologier og deres mulige konsekvenser. Desuden ville Grundtvig sandsynligvis tilføje, at denne ”dannelse” af topledelsen i forhold til de digitale teknologier, akkurat som i højskolebevægelsen, ikke blot må være abstrakt, men også praktisk (Grundtvig, 1841 [Johansen, 1955]). Da topledelsens indsigt i og praktiske er-



faringer med nye teknologier som algoritmer og kunstig intelligens i mange tilfælde er begrænset (Kristensen, 2021), er denne forståelse, eller i videre forstand dannelse, et væsentligt første skridt for topledelsen.

Med udgangspunkt i den kommunikative etik må topledelsen således søge at forstå de digitale teknologier for at kunne vurdere etisk handlen i forbindelse med teknologierne, men også for at have et sprog til at kommunikere med de øvrige aktører. Samtidig er det vigtigt, at topledelsen formulerer sit etiske ståsted i digitaliseringen. Uden et etisk ståsted er det vanskeligt at rådgive politikerne og at træffe de mange delegerede beslutninger om digitalisering.

Tanken om, at også topledelsen må gøre sig sit etiske ståsted klart, bryder med den traditionelle weberske forståelse af embedsmanden som neutral, og det kan for nogle topledere opleves som sårbart at bekende kulør som enten skeptiker eller fortaler for at fremme en konkret digital løsning. Det er dog ikke en helt ukendt øvelse for de mange topledere, som i kølvandet på Ledelseskommisionens anbefalinger har formuleret deres personlige ledelsesgrundlag og i den forbindelse er kommet tæt på deres personlige værdier (Ledelseskommisionen, 2018). Desuden findes der ikke et neutralt ståsted i den etiske vurdering af digitalisering, fordi det både i et pligt- og konsekvensetisk perspektiv også er et valg *ikke* at anvende ny teknologi. Det er derfor at foretrække, at topledelsen har formuleret sit etiske ståsted og er eksplicit om dette fremfor at foregive en neutralitet, der kan skabe usikkerhed både politisk og blandt de øvrige aktører. Når topledelsen har afleveret sin rådgivning til det politiske niveau, så må topledelsen til gengæld altid kende sin plads og loyalt respektere de politiske anvisninger og arbejde for disse.

Det er vanskeligere for topledelsen at formulere sit etiske ståsted i forhold til digitalisering end eksempelvis politikere eller interesseorganisationer. Disse aktører kan nemlig finde svar på nogle af de etiske spørgsmål i enten en partipolitisk filosofi som socialdemokratisme eller liberalisme, i en religiøs tro som protestantisme eller i en organisations mission som Ældre Sagens. Denne mulighed har topledelsen ikke, for selv om den ikke kan være neutral i spørgsmålet om etik i digitalisering, så må den altid forholde sig partipolitisk neutralt, hvilket er en af de syv pligter for embedsmænd i kodeks VII (Bo Smith-udvalget, 2015). Dette indebærer blandt andet, at topledelsen må undgå at blive associeret med særlige partipolitiske, religiøse eller andre særinteresser. Ellers kan det blive vanskeligt at agere og betjene hele kommunalbestyrelsen, fordi der kan opstå mistanke om, at topledelsen varetager særlige partipolitiske eller andre holdninger. I stedet vil et oplagt sted at finde inspiration til sit etiske ståsted være de offentlige værdier, som omgiver den offentlige sektor. Dvs. de tidligere nævnte værdier fra public value-teori, som blandt andet gennemsigtighed, åbenhed,



lighed, ansvarlighed og retfærdighed (Jørgensen og Bozeman, 2007). Denne type abstrakte værdier må dog oversættes og forholdes til det konkrete etiske dilemma for at give kommunikativ mening. Topledelsen må altså blotte deres egne værdier, gøre sig sårbare ved at præcisere hvad de står for som ledelse i forhold til konkrete etiske digitale dilemmaer og derved ”vove at tabe fodfæste for en stund”.<sup>1</sup>

## Note

1. ”At vove er at tabe fodfæste en kort stund. Ikke at vove er at tabe sig selv”. Citatets ophav er ukendt, men tilskrives fejlagtigt Kierkegaard (Drengsgaard, 2014).

## Litteratur

- Akademiet for Tekniske Videnskaber (2023). ATV’s Faglige Dataetiske Råd. <https://atv.dk/temaer-projekter/projekt/atvs-faglige-dataetiske-raad> (2. juni 2023).
- Andersen, Lotte Bøgh, Stefan Boye, Martin Bækgaard, Christian Bøtcher Jacobsen og Asbjørn Sonne Nørgaard (2019). *Politisk og administrativ ledelse: Roller, relationer og personlighed i toppen af de danske kommuner*. København: Djøf Forlag.
- Andersen, Svend (1998). *Som dig selv: En indføring i etik*, 2. udg. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Bo Smith-udvalget (2015). *Embedsmanden i det moderne folkestyre: Bo Smith-udvalgets rapport om samspillet mellem politikere og embedsmænd*. København: DJØF’s Forlag.
- Bygstad, Bendik, Gjermund Lanestedt og Jon Iden (2019). Some elements to a theory of digital management. NOKOBIT conference, Narvik.
- Dataetisk Råd (udateret). <https://nationaltcenterforetik.dk/etiske-temaer/dataetik> (2. juni 2023).
- Dataetisk Råd (2022). Dataetiske værktøjer. <https://nationaltcenterforetik.dk/etiske-temaer/dataetik/2022/dataetiske-vaerktoejer> (2. juni 2023).
- Drengsgaard, Sidsel Marie Hegnsvad (2014). At vove at tabe fodfæste en kort stund ... *Kristeligt Dagblad*, 25. november.
- Erhvervsministeriet (2019). Kommissorium for Dataetisk Råd. <https://nationaltcenterforetik.dk/raad-og-komiteer/dataetisk-raad/om-dataetisk-raad/baggrund-og-formaal> (2. juni 2023).
- Gjerding, Sebastian (2018). Kommune ville hjælpe udsatte børn – nu bliver den beskyldt for at gøre Danmark til DDR. *Information*, 7. marts. <https://www.information.dk/indland/2018/03/kommune-hjaelpe-udsatte-boern-beskyldt-goere-danmark-ddr> (3. november 2020).
- Grundtvig, N.F.S. (1841 [Johansen, 1955]). Om dannelse. Tale af NF S Grundtvig i ”Danske Samfund”, 4. maj 1841. *Grundtvig-Studier* 8 (1): 86-93.

- Jensen, Tom og Mette Østergaard (2018). Den gode vilje fører direkte til overvågnings-samfundet. *Berlingske*, 15. marts. <https://www.berlingske.dk/ledere/den-gode-vilje-foerer-direkte-til-overvaagningssamfundet> (3. november 2020).
- Jørgensen, Torben Beck og Barry Bozeman (2007). Public values: An inventory. *Administration & Society* 39 (3): 354-381.
- Kristensen, Kenneth (2021). *Veje til politisk deltagelse i digitalisering*. København: KL.
- Kristensen, Kenneth (2022). Hvorfor Gladsaxemodellen fejlede – om anvendelse af algoritmer på socialt udsatte børn. *Samfundslederskab i Skandinavien* 37 (1): 27-49.
- Ledelseskommisionen (2018). *Sæt borgerne først – anbefalinger fra Ledelseskommisionen*. I. København.
- Mouritzen, Poul Erik og James H. Svara (2002). *Leadership at the apex: Politicians and administrators in Western local governments*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Nationalt Center for Etik (2016) Introduktion til etik. <https://nationaltcenterforetik.dk/undervisning/gymnasieskolen/introduktion-til-etik#1> (27. maj 2023).
- Orlikowski, Wanda J. og Susan V. Scott (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management Annals* 2 (1): 433-474.
- Royackers, Lambèr, Jelte Timmer, Linda Kool og Rinie van Est (2018). Societal and ethical issues of digitization. *Ethics and Information Technology* 20 (2): 127-142.
- Thomassen, Niels (1995). *Etik: En introduktion*. København: Gyldendal.