

## Fokus & Forum

### - Dialog mellem læserne og redaktionen

#### **Digital innovation med empati eller bare digital transformation?**

Digitalisering er blevet en varm kartoffel i politik, særligt fordi det er noget, som vi er gode til at tage til os. Både i de private og de offentlige organisationer. Som nation ligger vi nu godt placeret på de internationale ranglister som nr.1 i digitalisering af offentlige ydelser. Det er NemID, CPR-registret, e-boks og danskeres tillid, som giver os den placering. Men for nu at være lidt kritisk, så er mange af de digitale forandringerne, som vi oplever lige nu, blot en avancering af det, at vi siden 'the millennium' har bevæget os væk fra papir og blyant til digital lagring og digital kommunikation. Innovationerne går vel mest på de nye forretningsmodeller, og her er nogle af de mest synlige forretningseksempler tech-giganternes, som Facebook, Google, Microsoft og Apples utrolige økonomiske vækst, der er baseret på, at de tjener godt på 'vores data', som vi frivilligt afgiver, dvs. viden om brugeres adfærd, politiske holdninger, som kommer til udtryk gennem opslag og vores sociale relationer. Det er ikke, hvad du kan, men hvem du kender, som fortæller noget om dig – og ja, de kender sågar styrken af vores relationer (likes og hyppighed i kommunikation) og hvilken type af relationer, vi har – om det er familie, kollegaer, skolekammerater etc. Det siges, at Facebook endda har patent på algoritmer, der ud fra vores aktivitet som brugere af de sociale medier kan forudse vores død, før vi selv ved det. "Det er fandeme uhyggeligt du!", som Peter Schrøder ville sige det.

Men hvor blev innovationerne af, som skulle gøre verden bedre? Skabe mere tolerance og åbenhed over for andres meninger, perspektiver og ideer?

Vi glemmer ikke foreløbigt Microsofts chatbot 'Tay' - en kunstig intelligent dialog-softwarerobot, som kom på det sociale medie Twitter for at blive oplært i social dialog. På mindre end en dag

havde 'Tay' udviklet sig til et racistrøvhul. Det havde den, fordi 'Tay' egentlig blot var en softwarerobot, der agerede som en papegøje med Twitter-konto og internetforbindelse. Lynhurtigt opsnappede den alt, hvad folk twittede til den - alle slags nedladende, kønsdiskriminerende, racistiske og Donald Trumpist bemærkninger - og uden et empatisk filter twittede 'Tay' tilbage med samme skyts til brugere.<sup>1</sup>

Vi ved godt, at man skal lære af sine fejl, før der ofte kommer gode innovationer ud, og at det kommer til at kræve udvikling af digitale kompetencer, fordi digitalisering og automatisering af arbejdsprocesser er kommet for at blive. Men vores pointe er velment. Vi ser et behov for, at efterspørgslen på de kreative og empathiske kompetencer stiger i takt med den teknologiske udvikling. Vi skal værne om de kreative, empathiske og etiske kompetencer - og vi vil vove den påstand, at ideelt set, når vi har med mennesker at gøre, så burde de digitale og de kreative og empathiske kompetencer komplementere hinanden langt mere end de gør nu. Og det vil også være en af vores stærke sider i den internationale konkurrence. Regler og lovgivning er nødvendige i et samfund, men etik og empati er vigtige egenskaber, når det gælder dannelse og den udviklende læring.

### **Behov for samarbejde mellem det logiske og det empatisk kreative**

Som analogi er vi som mennesker udstyret med to hjernehalvdele, hvor kreativitet (højre hjernehalvdel) er mere drevet af emotionelle reaktionsmønstre, intuition og billedsansning, mens logisk tænkning (venstre hjernehalvdel) er der, hvor informationer bliver behandlet logisk og analytisk (lidt ligesom en computer arbejder). I bund og grund handler det om, at når de to hjernehalvdele arbejder godt sammen, der kan vi både tænke struktureret og analytisk, men også tænke nyt og kreativt. Dvs. at betingelserne for læring er optimale.<sup>2</sup>

Ser vi på den yngre generation, som er teenagere nu, så er deres digitale kompetencer tidligt udviklet i dag, fra spil, apps og sociale medier, mens vi som samfundsborgere kan være bekymret for stimuleringen af deres empathiske evner. Det er evner, som stimuleres gennem leg og samvær med venner, øvelser i relationer og unikke oplevelser, som netop teateret, kultur og idrætsforeningslivet stræber efter at stimulere.

---

<sup>1</sup> For mere om 'Tay' chatbot læs <https://www.theverge.com/2016/3/24/11297050/tay-microsoft-chatbot-racist>

<sup>2</sup> For mere om denne analogi læs 'Hjernens funktion' af Moniek Geven. Link til denne: <http://www.dysleksi-i-fokus.dk/index.php/hvad-er-ordblindhed-og-dysleksi/hjernens-funktion>

Vi kan stille spørgsmålet, om vi virkelig kan konkurrere på digital teknologi med lande som Kina og Korea, som både kan udvikle og producere billigere og hurtigere? En ting er sikkert: Vi har vist, at Danmark kan konkurrere på verdensplan, når det gælder kreativitet, ja, så er for eksempel vores robotter fra Syddansk Universitet i verdensklasse. Det kræver dog, at man også er villig til at investere i kreativitet og de empatiske kompetencer. Vi har ikke råd til at miste mere terræn på de kreative fag i det større samfundsbillede – spørgsmålet er mere, hvordan vi sikrer os en komplementær udvikling af de teknologiske og de empatiske, kreative og humanistiske kompetencer?

De kreative og empatiske kompetencer er i samspil med de logiske og analytiske kompetencer velegnet til at skabe anvendelsesmuligheder for teknologi og til at illustrere samfundsmæssige problemer på nye måder, som åbner op for nye løsninger. Det er derfor ikke et 'enten eller', men et 'både og', som der bør være et politisk fokus på.

Kunst, kultur og teater er "følelsernes fitnesscenter", som Kasper Holten har udtalt (under en forelæsning på CBS) – og det er mere vigtigt nu end før i en tid, hvor mennesker møder hinanden mere digitalt end relationelt. Digitaliseringen er således ikke udelukkende noget positivt. Enhver ny teknologisk innovation skaber nye problemer og nye læringsbehov. Men kreativitet, oplevelseskunst og kulturens kraft er et godt bud på, hvordan vores empatiske kompetencer kan stimuleres – og at vi kan lære hele livet.

Kunst og kultur er drevet af menneskers entusiasme, empati, nysgerrighed og udtryksvilje og udgør et afgørende dannende og relationelt lærende medie for vores samfunds mangfoldighed og sammenhængskraft. Vi vil vove den påstand, at det kan blive lige så vigtigt som iværksætterier – også selv om dens betydning i samfundet ikke altid kan måles i kroner og ører, som vi kan med andre erhvervsbestræbelser. Og de tynger givetvis hellere ikke lige så tungt i BNP som f.eks. de store industrier, fordi kunst og kultur er organiseret i mindre enheder og finder sted som en naturlig del af vores indre liv.

### **Kan digitalisering gøre noget godt for vores kulturinstitutioner til gengæld?**

Digital innovation er en modernisering, som også vores kulturinstitutioner er i gang med at tage til sig. Og her bliver det spændende. For når kreative hjerner skal tage digitaliseringen til sig,

forventer vi, at kunst og kultur ikke blot tilpasser sig de nye teknologier, men griber dem anderledes an, og herved udfordrer teknologier på nye måder, fordi kunstens raison d'être er at være et frirum med uendelige muligheder for eksperimenter.

De fleste af os kender augmented reality fra Pokemon Go-spillet, hvor små væsener dukker op som 3D scanninger i vores virkelige verden. Det er oplevelsen af en digital verden i verden. Vi ser allerede eksempler på digitale kunsteksperimenter på Moesgaard Museum (i Aarhus), hvor Virtuel Reality teknologi gør historien mere nærværende, samt på Statens Museum for Kunst, som eksperimenterer med at give publikum små ekstra dimensionale oplevelser af værker på kunstmuseer. Historier og digitale oplevelser dukker op på telefonskærmen, når man holder dem hen foran malerierne ved brug af en app. Det kan vi her betegne som digitalt 'intraprenørskab', dvs. entreprenører, som arbejder indefra i organisationen med at udvikle en digital oplevelse af kunstværkerne ved at tilføje de ekstra oplevelsesdimensioner.

Udfordringen er, hvordan det at levere kunstneriske oplevelser, som udfordrer os og rører os som mennesker, og som gør os nysgerrige på verden, universet, samfundet, vores medmennesker etc. Og måske endda på os selv som menneske, når vi kombinerer vores livsverden med digitaliseringens muligheder. Uden at scenekunstens nærvær bliver fjern, kan man ligefrem hævde, at netop scenekunstens vigtigste egenskab er, at den er analog og giver os et sanseligt modspil til teknologiens hastighed og (for nogen) dens forjagede udtryksformer.

Men der findes eksempler på nyskabelse derude med det formål at nå ud til folk, som ellers ikke ville komme i teatret. Et eksempel på digitalt entreprenørskab inden for scenekunsten er kammeroperaen *Silent Zone* af komponisten Louise Alenius. Her blander hun virkelighed, kunst og oplevelser gennem mobilens skærm med 3D scanninger af karakterer fra operaen, som levende dukker op og synger i rummet, som publikum befinder sig i. Miniversioner af kammeroperaen (som en 15 minutters version) blev i forbindelse med CPH Opera Festival 2017 opført gratis, bl.a. som intime oplevelser til patienter eller i hjemmet. AR-teknologien til minioperaen er lavet i samarbejde med flere fagdiscipliner og kan sammenlignes med iværksætter, hvor teknologien bringer kunstoplevelser ud til nye publikummer. Louise modtog Carl Preisens særlige talentpris i 2014 og samarbejder i dag med Det Kongelige Teater, den Fynske Opera og mange flere rundt om i landet. Det Kongelige Teater og Den Fynske Opera er begge store arbejdspladser for kunstnere og fysiske steder med gode akustiske faciliteter – og dermed en betydningsfuld spiller for kreative ildsjæle i branchen. Tænk hvis man tænkte disse ind som inkubationer (rugekasser)

for ildsjæle med nye ideer til innovation på samme måde, som man gør det med innovation og entreprenørskab på universiteterne i dag?

Hvad nu, når vi sammentænker nye teknologier som mulighedsrum for, at kunsten kan nå bredere ud i samfundet og på nye måder, som værende mere end nedarvede kulturelle institutioner og traditioner. En af kunstens mest frigørende roller er at skabe et modspil til det tab af demokrati og mening, som teknokratiet og digitaliseringen medfører i samfundet.

Desuden er kunst og teateroplevelser ikke kun for eliten eller kun for de ældre i et demokratisk samfund. Det er en klar misforståelse af vores samfunds funktion. Kunst er for alle dem, som vil den og er således med til at sikre udsyn og mangfoldighed i vores samfund. Fra kulturmødet på Mors i 2018 kan vi sige, at der eksisterer en oprigtig bekymring for, at kunst og kultur bliver en overflødig substans, der kan skæres ned til gavn for materiel velfærd - uden synlige værdimæssige tab. Der er således et stort behov for at bevise i praksis, at kunst og kultur er en uundværlig del af vores samfunds- og menneskeliv. Her kan teknologien være en nyttig budbringer og iscenesætter. Spørgsmålet er, hvordan vi i fremtiden kan se vores kulturinstitutioner som livsbekræftende rugekasser for ideer og eksperimenter i sammenspil med teknologiudviklingen?

### **Et behov for risikovillighed og plads til innovation i kulturpolitikken**

Årlige krav om effektiviseringer og besparelser er en indiskutabel politisk cocktail for kulturinstitutionerne, sideløbende med at de må tilpasse sig den almene samfundsmæssige og teknologiske udvikling. Alle offentlige midler skal bruges så effektivitet som muligt og indenfor regnskabsåret.

”Som offentlig leder oplever man – som nævnt ovenfor – denne cocktail – som jeg ikke beklager mig over, men som samtidig indiskutabelt er den virkelighed, man opererer i – gør det utroligt svært som offentlig leder i dag at sætte fokus på udvikling. De forskellige tilpasninger som hele tiden må ske, sluger uundgåeligt kræfterne, og det – naturlige – krav, der er til hele tiden at bruge hver krone mest effektivt, gør det meget svært at sikre risikovilje og plads til udvikling/kreativitet”, udtalte Kasper Holten til [CBS 15 april 2011](#), dengang som Operachef ved Royal Opera House, London. Citatet er fra 2011, men ikke mindre aktuelt i dag. Grundbevillingerne beskæres løbende og de årlige besparelser på to procent skal nås. Derudover kommer, at den samfundsmæssige og teknologiske virkelighed har ændret sig i takt med

digitaliseringen af private underholdningsudbydere. Der hersker en benhård konkurrence med Netflix-segmentet, om man vil det eller ej – og derfor er det den store historiefortælling og nærværet i oplevelserne, der er de vigtigste differentieringsparametre.

Udvikling skaber behov for ny og anderledes visionær ledelsestænkning end den, vi ser i performance- og effektiviseringskulturen, der løbende taler om 'red dots' i balanced score kortet (Anthonsen, 2014). Men det skal ikke være nemt, fordi der er flere dilemmaer på spil. Udvikling og innovation er ikke blot positive for alle. De fordrer også en kreativ destruktion af eksisterende rutiner og praksisser. Et dilemma i offentlige organisationer, som ikke blot kan retfærdiggøres med et opgør med New Public Management, men gennem en udfoldelse og forstærkning af flere styringsregimer. Først gennem en udforskning af den nye virkelighed, som kulturinstitutioner befinder sig i. Det er både en politisk, økonomisk, social, teknologisk og kunstnerisk virkelighed, som grundlæggende vil ændre vores forståelse af udviklingsbetingelserne.

En anden udfordring er innovationsledelse. Offentlig investering og risikovillighed plejer at være modsætninger. Innovationsledelse kalder derfor på en ny ledelseskultur, som anerkender nyskabelse, opbrud med eksisterende mindsets, og som skaber plads til et lederskab, der er intellektuelt stimulerende og ansporende til at eksperimentere (Ricard et al. 2017). Det at bryde med eksisterende praksisser og mindsets, det er hvad organisationssociologien James G. March kalder 'exploration', og som vi kan kalde for innovationsprocesser. Alt det foregår i eksperimenter og vil være en del af det at være en lærende organisation. Sidstnævnte er nødvendig for at øge performance for hele organisationen (March, 1991). Heroverfor står de løbende effektiviseringer, som man kalder for 'exploitation', og som bygger på optimering af praksisser ud fra eksisterende viden og kompetencer. Førstnævnte 'exploration' understøtter en langsigtet udvikling, hvor læring er i centrum, og hvor ny viden kan opstå. Skønt de to managementprincipper ikke er skåret ud af det samme stykke træ, så er vores budskab, at det handler om at skabe plads til kreativitet og eksperimenter midt i de løbende rationelle effektiviseringsbestræbelser.

Hermed byder vi velkommen til en ny og udfordrende årgang af Samfundslederskab i Skandinavien.

Lykke Margot Ricard og Preben Melander

## Referencer

Anthonsen, Yngve (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management* 30(1), <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.08.001>

March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organisation Science* 2 (1): 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Melander, Preben (2014). *Laboratorier til bæredygtig samfunds- og lederskabelse*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Ricard, Lykke Margot; Klijn, Erik Hans; Lewis, Jenny; Ysa, Tamyko. (2017). Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona” *Public Management Review*. Volume 19, Issue 2. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1148192>

## Kontaktinformation

Lykke Margot Ricard, [lmri.digi@cbs.dk](mailto:lmri.digi@cbs.dk), og Preben Melander, [pm.om@cbs.dk](mailto:pm.om@cbs.dk)

**Lykke Margot Ricard** er innovationsforsker og tilknyttet Institut for Digitalisering, Copenhagen Business School. Hun er Ph.d. i teknologi og innovationsledelse fra Danmarks Tekniske Universitet i 2013 og uddannet i erhvervsøkonomi og filosofi fra Copenhagen Business School i 2003.

**Preben Melander** er Professor Emeritus på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Copenhagen Business School. Han er ansvarshavende redaktør for tidsskriftet *Samfundslederskab* i Skandinavien og formand for SACRE-bevægelsen.