

LEAD ✦ Insights

TEMA

Ledelse af
kunstig intelligens







Ledelse af kunstig intelligens

Kære læser

I dette nummer af LEAD Insights sætter vi fokus på ledelse af kunstig intelligens. Det er en ledelsesopgave, som haster – og som står øverst på dagsordenen hos de fleste danske ledere. Mange af dine medarbejdere er nemlig allerede i gang med at bruge ChatGPT og andre AI-assistenten i arbejdet, og medmindre du er længere fremme end de fleste, så mangler medarbejderne både strategisk retning, rammer og retningslinjer for, hvordan de bruger AI i organisationen.

I magasinet her kan du læse om de typiske udfordringer ved AI – og de mulige løsninger. Du møder fem forskellige arketyper af medarbejdere og deres reaktioner på AI, som er vidt forskellige. Vi fortæller også om, hvad der kendetegner den gode, den onde og den grusomme leders brug af AI, ligesom du kan læse, hvad du skal være særligt opmærksom på, når du leder AI.

AI styrker nemlig behovet for tydelig ledelse. Det er en teknologi, som er til rådighed for alle medarbejdere, og de benytter den allerede – uanset om ledelsen siger god for det eller ej. Der er derfor behov for en strategisk drøftelse af, hvad organisationen vil med AI, og hvordan det konkret kommer til at ske i praksis.

Det kan du blive klogere på i septembers udgave af LEAD Insights.

God læselyst.

Thor Molly-Søholm
Adm. direktør i LEAD



Hvad er det nye ved generativ AI - og hvordan skal det ledes?

Chat GPT og de øvrige generative kunstige intelligenser har forandret, hvordan vi taler om og tænker på digitalisering – og faktisk også forandret, hvordan vi bruger digitale løsninger. Men er generativ kunstig intelligens virkelig så forskellig fra al anden digitalisering, og hvordan skal man lede det?

AF
PER EEG
OMRÅDERDIREKTØR I LEAD



I en artikel, der handler om det nye ved generativ AI, og hvordan det adskiller sig fra andre former for digitalisering, er det nærliggende at lægge ud med at spørge ChatPGT, der svarer:

"Når vi taler om traditionel digitalisering, refererer vi til det, vi har brugt i mange år til at automatisere og effektivisere forskellige arbejdsopgaver. Det omfatter systemer til økonomi, dokumenthåndtering og selvbetjening.

Systemerne fungerer ved, at de følger faste regler og instruktioner, som mennesker har programmeret. Generativ kunstig intelligens er en nyere teknologi, der fungerer helt anderledes. I stedet for at følge faste regler lærer den fra store mængder data. Den kan analysere mønstre og

derefter bruge den viden til at skabe noget nyt, fx tekst og billeder.

Generativ AI er kompleks og kan bruges til at løse opgaver, hvor løsningen ikke er fast defineret på forhånd. Den er god til opgaver, hvor kreativitet eller komplekse analyser er nødvendige."

Man kan altså opsummere det med, at hvor traditionelle fagsystemer bygger på en lommeregnerlogik (7 x 7 er altid lig med 49), baserer generativ AI sig på sandsynligheder. Generativ AI, som skaber tekst, gætter så at sige på, hvad det mest sandsynlige næste ord er.

Derfor er kunstig intelligens god til at generere idéer og input, men dårlig til fakta og til at træffe beslutninger. Og af den grund kan generativ AI somme tider hallucinere, dvs. meget overbevisende påstå noget, som vi mennesker ved *ikke* passer. Vi har derfor – heldigvis – stadig brug for mennesker i den samlede ligning og skal forstå generativ AI som *co-intelligence* eller *med-intelligens*, som forsker og forfatter Ethan Mollick kalder det.

Systematiske skævheder

Vi skal desuden være bevidste om,

at kunstig intelligens altid er biased, dvs. den er påvirket af de data, den er trænet på. Hvis man træner AI på baggrund af historiske data om kriminalitet og straf i USA, vil den med stor overbevisning – baseret på dens sandsynlighedslogik – forudsige, at den næste forbryder er en sort amerikaner. Hvorfor? Fordi historiske data viser, at der er en overrepræsentation af sorte i amerikanske fængsler, og fordi de får hårdere straffe for en given forbrydelse end andre.

AI teknologi rummer en selvstændig teknologisk usikkerhed, vi må lære at håndtere. Med generativ AI vokser den usikkerhed ganske betydeligt, fordi den bygger på sandsynligheder og mønstre snarere end lommeregnerlogik. Det kaldes ofte for 'black box'-problemet, fordi det er så svært at redegøre for logikker og processer i generativ AI. Det er derfor også ofte ganske svært at forudsige, hvilke resultater man kan få, når man begynder at eksperimentere med generativ kunstig intelligens.

Det er måske knap så vigtigt, når man beder ChatGPT om at skrive en festsang til moster Oda, men straks vigtigere, når man søger om

hjælp til sin sundhedsforsikring eller til at forstå afgørelser fra en myndighed. Af den grund bliver det et konkurrenceparameter at være transparent om sine AI-løsninger – ikke mindst om, hvor og hvornår i processen den menneskelige intelligens kommer i spil.

Et godt eksempel er Erhvervsstyrelsens løsning med kunstig intelligens til at analysere virksomhedsområdet. Styrelsen bruger AI til at finde eksempler, hvor der muligvis er lovbrud, fx hvis en revisor for firma A samtidig ejer firma B sammen med direktøren for firma A. Mistænkelige sager bliver fundet frem, og den menneskelige intelligens vurderer og træffer herefter en afgørelse. AI bliver dermed brugt som beslutningsstøtte, da den er hurtigere end menneskelig intelligens til at finde mønstre i store datamængder. Erhvervsstyrelsen kalder det selv EXRAI, der står for EXplainable and Responsible AI. Hvis en virksomhed klager, kan styrelsen redegøre både for afgørelsen og for processen.

Drømme og detaljer

Når resultatet er så svært at forudsige på forhånd, og generativ kunstig intelligens samtidig rummer et enormt potentiale for at forandre stort set alle processer, skal vi være i stand til at håndtere transformationer. En transformation skal i denne sammenhæng forstås som en stor forandring, hvor vi hverken kan beskrive slutmål eller proces helt præcist. Det står i modsætning til, når vi fx implementerer et økonomisystem, hvor det er muligt at beskrive både slutmål og proces ret så præcist.

Som akkompagnement til den pointe udbrød en jobcenterchef for nyligt til en lederworkshop, jeg afholdt om generativ AI: ”Betyder det så, at jeg skal fortælle mine medarbejdere, at jeg ikke ved, hvor vi skal hen, og at jeg tror, vi snubler og falder undervejs?”. Ja, det er jo én måde at beskrive det på.

En anden kunne være at opstille en vision og have styr på de nødvendige detaljer, som Jim Snabe og Michael Trolle peger på i deres

bog ”Dreams and Details”, der netop beskriver digital transformation af organisationer. På jobcenteret kunne drømmen være at gå fra 30 timers dokumentation og 7 timers kontakt med borgere og virksomheder til det omvendte. Og detaljerne kunne være bedre viden om generativ AI og en solid analyse af data, samt at få styr på it-sikkerheden.

Demokratisering af digitalisering?

Alle med internetadgang kan bruge den gratis version af ChatGPT via mobilen eller computeren. På den måde har ChatGPT demokratiseret digitaliseringen, og alle har adgang til at lære at skabe resultater med den nye digitale løsning. Det rummer muligheder for, at innovation sker nedefra og op. Medarbejdere går bare i gang og får løbende nye ideer.

Jeg kender organisationer, der først har forsøgt at forhindre deres medarbejdere i at gå i gang med at bruge ChatGPT. Blot for at finde ud af, at medarbejderne allerede havde været i gang længe. Så den rigtige løsning er at sætte rammer op for brugen af generativ AI, ikke at forbyde det.

Helt simpelt kan rammerne koges ned til:

- Aldrig personfølsomme data
- Aldrig forretningsdata
- Aldrig konkret sagsbehandling
- Altid et menneske med i loopet.

Men hvad betyder det for ledelse af generativ AI? Overordnet kan man sige, at generativ AI er god til at generere idéer, dvs. til beslutningsstøtte, men må aldrig træffe beslutningerne.

Som leder må man derfor evne at være i usikkerheden og facilitere processen. Det kræver en erkendelse af, at lederen typisk ikke er den bedste på området. Men lederen bliver nødt til at have forståelse for og tilstrækkeligt sprog om kunstig intelligens til at kunne tale med om det. Og lederen skal være bevidst om, at lederrollen er at opstille visionen, have styr på detaljerne og kunne lede alle sine medarbejdere.



Lederen skal samtidig være nysgerrig på, hvilke AI-løsninger der kan skabe værdi i hvilke brugsscenarier – og vise medarbejdere og lederkolleger sin nysgerrighed, løbende håndtere usikkerhed, eksekvere på transformationsledelsen og styrke tilliden ved at sikre, at brugen af generativ AI er både forsvarlig og til at forklare. Jeg sammenfatter kravene til lederen i akronymet NUET, der netop står for Nysgerrighed, Usikkerhedshåndtering, Eksekveringsevne og Tillid. Med NUET som følgestjerne er lederen godt rustet til at håndtere generativ AI.

Det kan du læse mere om i min bog ”Ledelse i den digitale jungle – en håndbog i digitalisering for offentlige ledere”, som du kan downloade lige her.

**DOWNLOAD
E-BOGEN
HER**





Masterclass i ledelse af AI

- Fra prompting til ledelse

Der er mange kurser i at prompte. Men der er få målrettede tilbud til de ledere, som ønsker at blive klogere på at lede AI. Behovet er ellers både stort og evident. For uanset hvilke AI-retningslinjer din organisation har udarbejdet, er nogle af dine medarbejdere i gang med at anvende AI til arbejdsrelaterede opgaver, mens du læser dette. Og at kunne lede AI – hvordan medarbejderne anvender AI, og hvordan din organisation skaber værdi af AI – er noget andet og mere end at prompte. At være nysgerrig på selv at prompte er blot første skridt på vejen.

Samtidig flyder nettet over af overbudspolitik om, hvor mange fantasillioner, man kan spare ved hjælp af AI. Denne masterclass giver jer ikke fantasillioner, men derimod evnen til at skabe og lede reelle brugsscenerier I kan anvende hjemme i egen organisation.

LEAD baserer denne masterclass på omfattende erfaringer, bl.a. fra en undersøgelse på det administrative område hos offentlige myndigheder, der omfattede survey blandt hundredvis af medarbejdere og workshops med snesevis af medarbejdere og ledere. Resultaterne viste blandt andet, at lederen skal kunne lede fem arketyper af medarbejdere for at få alle med. Og det kræver en ledelsestilgang, der tager højde for de store forskelle mellem medarbejdertyper.

LEAD baserer også masterclassen på nyeste forskning. Fx finder internationale forskere, at AI både gør medarbejdere mere ensomme og mere hjælpsomme. Hvordan imødegår lederen ensomhed, og hvordan fremmer ledere hjælpsomhed? Og hvordan gør lederen begge dele, så det hjælper organisationens mål?

Målgruppe og udbytte

Målgruppen for masterclassen er alle offentlige ledere, i særdeleshed ledere af medarbejdere, ledere af ledere og HR-chefer.

Masterclassen giver dig forståelse, overblik og konkrete redskaber, så du kan arbejde strategisk med generativ AI i egen organisation. Du får forståelse for forretningsmæssige muligheder og ledelsesmæssige dilemmaer ved generativ AI. Du får også praksiserfaringer med, hvordan du kan skabe værdi med AI på eget område.

Efter masterclassen kan du

- Arbejde strategisk med generativ AI i egen organisation
- Lede alle dine medarbejdere ift. generativ AI
- Finde brugsscenerier, som skaber værdi i din organisation
- Udfordre og inspirere dine lederkolleger

**KLIK HER FOR AT
LÆSE MERE OG
TILMELDE DIG
MASTERCLASSEN**



Har du spørgsmål til
Masterclassen?



Så kontakt

Jeff Bøgeholt
Konsulent - kurser, uddannelser
& netværk i LEAD
Tlf: 52 51 24 63
E-mail: jeff.b@lead.eu

AI og arbejdsmiljø: Den gode, den onde og den grusomme leder

Kunstig intelligens er kommet for at blive. Ugentligt præsenteres nye produkter og muligheder, og der er fokus på, hvordan vi skaber gevinster. En overset side af kunstig intelligens er imidlertid, hvordan arbejdsmiljøet bliver påvirket, og hvordan lederen griber integrationen af kunstig intelligens og arbejdsmiljø an. Lederen kan være god, ond eller grusom.

AF
KAARE PEDERSEN
PARTNER I LEAD

&

CECILIE PEDERSEN
CHEFKONSULENT I LEAD & AUTORISERET
ARBEJDSMIJØRÅDGIVER



Efter ChatGPT's indtog er kunstig intelligens kommet på alles læber, men hvad de færreste forholder sig til, er, at kunstig intelligens også er en del af arbejdsmiljøet. Hvordan man som leder griber kunstig intelligens an, har således en stor betydning for medarbejdernes trivsel – og dermed for, hvilke effekter man som organisation kan få ud af at benytte kunstig intelligens.

Som leder skal man derfor være i stand til at integrere ledelse af det psykiske arbejdsmiljø med de digitaliseringsprocesser, som kunstig intelligens er en del af. Det indebærer, at lederen både forstår de positive og negative konsekvenser, som digitalisering kan få på medarbejdernes trivsel.

Denne pointe kan illustreres med et eksempel, der refererer til Sergio Leones berømte spaghettiwestern "Den gode, den onde og den grusomme" fra

slutningen af 1960'erne med Clint Eastwood i hovedrollen. Ved at skelne mellem den gode, den onde og den grusomme leder kan vi eksemplificere, hvordan ledere kan anvende kunstig intelligens på en måde, der fremmer eller skader det psykiske arbejdsmiljø.

'Det er AI's skyld'

Eksemplet stammer fra en virksomhed, som anvender kunstig intelligens til at give lederen information om medarbejdernes mulighed for lønstigning baseret på parametre som performance og værdi på jobmarkedet. Specialisten Wim, der kommer fra et vesteuropæisk land og er del af lederens team, ytrer ønske om at stige ret markant i løn, nærmere bestemt med 10 %. Et centralt element i trivsel og det gode arbejdsmiljø er oplevelsen af at få en rimelig belønning og anerkendelse for det arbejde, man



udfører. Derfor er det nærliggende som leder at kigge på løndata og de analyser, som den kunstige intelligens laver om løndata. Lad os derfor undersøge, hvordan den gode, den onde og den grusomme leder vil gribe lønsamtalen an – og starte bagfra:

Den grusomme leder stoler blindt på teknologien og bruger kunstig intelligens-løsningen til at afvise ønsket om at stige 10 % i løn. Lederen baserer alene afvisningen på information genereret af kunstig intelligens. Når Wim spørger efter begrundelser, får han forklaringen: "Det siger systemet, så det er AI's skyld". Den grusomme leder forlader sig altså på kunstig intelligens til at forklare sin afvisning og skyder bagefter ansvarsfralæggende skylden på samme kunstige intelligens og overser dermed at anerkende Wims ønske om lønstigning.

Den onde leder er glad for, at AI-løsningen kan give et entydigt svar, så lønforhandlingen hurtigt kan afsluttes. Lederen peger med glæde på skærmen og viser, at beregningerne fra systemet understreger, at Wim i forvejen ligger højt sammenlignet med andre medarbejdere. Svaret er marginalt bedre end det, den grusomme leder gav, men næppe tilfredsstillende for Wim – og fremmer således ikke det psykiske arbejdsmiljø. Svaret skaber nemlig dunkelhed snarere end transparens og betrykker ikke

medarbejderen i, at lederen kan være menneskeligt til stede under lønsamtalen, men alene referere til kunstig intelligens som årsag til sine beslutninger. En samtale, som lederen tilmed helst vil have overstået hurtigst muligt.

Den gode leder sætter sig derimod ind i, hvordan algoritmen bag AI-løsningen fungerer. I det konkrete eksempel med Wim var der faktisk en god forklaring på, hvorfor systemet kategoriserede stigningen på 10 % som "for høj". Wim havde nemlig på grund af specifikke nationale forhold i det vesteuropæiske land haft en lønudvikling, der lå væsentligt højere end den, som hans kollegaer fra andre lande havde haft. I det land skal alle arbejdspladser nemlig lønkorrigere for inflation, så nogle måneder tidligere havde Wim modtaget en lønforhøjelse på 11 %, som var omtrent 10 gange så meget, som de fleste andre i virksomheden fik det år. Da Wim hørte årsagen, takkede han for forklaringen og gik fra samtalen med forståelse for situationen.

Den gode leder benytter altså nysgerrigt og grundigt AI-løsningen som en del af sin forberedelse og argumentation, men er samtidig åben om, hvorfor løsningen viser det, den gør – og er tilmed menneskeligt til stede i løbet af samtalen, så AI ender med at understøtte arbejdsmiljøet i stedet for at skade det.

Menneskeligt nærvær

Eksemplet her illustrerer en større pointe: Med udbredelsen af kunstig intelligens skal lederen dels være ekstra opmærksomhed på sit menneskelige nærvær, dels kunne navigere i teknologiens indflydelse på arbejdspladsen. Det indebærer at forstå, hvordan den virker og at kunne åbne det tillukkede system, som kunstig intelligens ellers nemt bliver.

Teknologi bør således ikke erstatte menneskelig interaktion, men snarere fungere som værktøj til at støtte og forbedre arbejdsprocesser og skabe bedre beslutningsgrundlag. Det skal være et menneske, der træffer beslutningerne, og som står ved, at det er ham eller hende, der har truffet dem, ikke den kunstige intelligens.

Herhjemme er Erhvervsstyrelsen en af de myndigheder, som er kommet længst med at bruge kunstig intelligens til at understøtte kerneopgaven. Som en del af deres arbejde har de udviklet en grundig datastrategi. Af strategien fremgår det netop, at kunstig intelligens udelukkende bruges som *beslutningsstøtte*, ikke som *beslutningsårsag*. Det vil sige, at det altid er et menneske, som træffer den konkrete afgørelse.

Strategien tydeliggør også, at anvendelsen af kunstig intelligens skal være gennemsyret af gennemsigtighed og forståelighed, og at Erhvervsstyrelsen skal kunne forklare, hvordan de anvender resultater fra kunstig intelligens. Styrelsen kalder det selv for 'EXR-AI'. EX står for 'EXplainable' og R for 'Responsible'. Så brugen af kunstig intelligens skal både være til at være forklare og forsvarlig. Ellers risikerer det at skade arbejdsmiljøet og underminere relationen mellem leder og medarbejder, som bliver mere grusom end god.



1 At vide alt og samtidig være novice

Det er vigtigt for medarbejderne, at lederen sætter retning og udpeger mål. Det gælder også for medarbejderne, som arbejder med generativ AI, viser en analyse, vi har lavet i LEAD. Men hvordan skal lederen sætte klare mål for noget, der rummer så stor usikkerhed? Og hvordan skal medarbejderne være med til at indfri målene?

LØSNING

For det første er det nødvendigt, at lederen erkender, at en lang række af især de yngre medarbejdere er klogere end lederen selv, når det kommer til AI. Og så kan lederen med fordel anvende *transformationsledelse* (formulere en vision og fokusere på de nødvendige kompetencer og andre afgørende detaljer) og acceptere lærerige fejl i en iterativ proces. Dette i modsætning til *transitionsledelse*, som forudsætter, at lederen klart kan beskrive både slutmålet og vejen dertil.

2 Etisk anvendelse af generativ AI

Generativ AI kan levere indhold, der er *biased*, diskriminerende eller på anden måde indeholder uheldige og potentielt uetiske undertoner. Det kan få konsekvenser at bygge sin viden eller lade sine beslutninger influere af dette indhold eller *output* uden at kunne redegøre troværdigt for, hvordan man tager højde for diskriminerende data.

LØSNING

Som leder må man formulere klare etiske retningslinjer for, hvordan organisationen anvender generativ AI. Det indebærer at træne medarbejderne i at genkende og problematisere uetisk output. Og det er en ledelsesopgave at være opmærksom på, hvor og hvordan bias kan opstå.

3 Medarbejdernes frygt for deres job

Mange medarbejdere oplever en frygt eller usikkerhed for, hvilke konsekvenser AI-teknologier kan få for deres job. Usikkerheden fører til modstand mod forandringer.

LØSNING

Lederen kan med fordel kommunikere åbent om, hvilken rolle generativ AI har og får i organisationen – og fremhæve de muligheder, som teknologien kan give for at forbedre arbejdsprocesser snarere end at erstatte medarbejdere. Samtidig kan lederen investere i at efteruddanne sine medarbejdere, så de nemmere kan integrere AI i deres opgaver. Med arbejdskraftudfordringen mangler mange arbejdspladser medarbejdere, så det vil ofte være en fordel at kunne støtte opgaveløsningen med AI.

8 udford

Generativ AI kan give

Generativ AI er blevet manges nye bedste ven til at generere alt fra billeder og tekster til video. Det er en positiv teknologi, og den fører en række udfordringer og spørgsmål, der kræver at tage stilling til. Her oplister vi otte udbredte udfordringer, som hver a

udfordringer: for lederne hovedpine

ven på arbejdet, fordi den er fremragende
ideo og musik. Generativ AI er dog ikke kun
ke udfordringer med sig, som lederen skal
te udfordringer og skitserer en løsning på
f dem.

5 Hvem træffer beslutninger, og hvem har ansvaret?

Når AI bruges til at træffe beslutninger, opstår der naturligt et spørgsmål om ansvar: Hvem er egentlig den ansvarlige for beslutningen, et menneske eller en teknologi?

LØSNING

AI fungerer bedst som beslutningsstøtte, ikke som beslutningsgrundlag. Det er en vigtig skelnen. Det skal altid være et menneske, som tager den endelige beslutning. Og organisationen skal være bevidst om, at den har ansvaret fra start til slut i processen.

6 Implementering fører til modstand

Når AI implementeres, kan det føre til forandringer i arbejdsprocesser og organisationskultur. Forandringer, der kan lede til modstand hos medarbejderne, hvis de ikke er parate eller føler sig klædt på til dem.

LØSNING

Lederen skal være stærk til forandringsledelse og inddrage medarbejderne tidligt og tydeligt i implementeringen. Organisationens kultur skal kunne rumme og understøtte forandringerne, men det kan også vise sig nødvendigt at tilpasse organisationskulturen.

7 Offentlighedens tillid

Særligt offentlige organisationer skal sikre, at borgerne har tillid til, at AI bliver anvendt på en måde, der både er ansvarlig og i samfundets interesse. Mistillid vil naturligt skade relationen mellem borgerne og den offentlige sektor.

LØSNING

Igen er gennemsigtigheden vigtig. Lederen skal evne at kommunikere klart og åbent om, hvordan AI bruges, hvilke fordele det giver, og hvilke forholdsregler den offentlige myndighed og den private virksomhed tager for at beskytte borgerne.

8 At stå fast og give slip

Ingen kan helt gennemskue eller forudsige, hvordan kunstig intelligens vil påvirke vores arbejde og kompetencer. Af den grund har lederne brug for at slippe tøjlerne, men samtidig fastholde ledelsesansvaret.

LØSNING

Lederen skal inden for klare ramme lade de ivrigste og dygtigste medarbejdere undersøge og udforske, hvad kunstig intelligens kan. Lederen skal evne at evaluere – at se de gode løsninger – og så kunne skalere dem under trygge rammer til hele organisationen

Kunstig intelligens og de fem typer af medarbejdere

Reaktionen på kunstig intelligens varierer meget hos medarbejderne. Nogle er begejstrede og nysgerrige, mens andre er pessimistiske og nervøse. Gennem en omfattende analyse har vi udpeget fem typiske måder, medarbejderne møder AI på. Opgaven med at lede dem alle på samme tid er kompleks, men langt fra umulig.

AF
KAARE PEDERSEN
PARTNER I LEAD

&

MARIANNE HEDEGAARD
CHEFKONSULENT I LEAD



DOWNLOAD
E-BOGEN
HER



Med ChatGPT fik kunstig intelligens (AI) sit folkelige gennembrud. Tilsyneladende alt og alle, fra medarbejdere til topdirektør og bestyrelse, taler om AI og de kæmpe potentialer for fremtiden. Men under hypen skjuler der sig andre bevægelser og en skepsis: Hvordan arbejder vi med det? Og hvilke konsekvenser kan det få for mig og mit arbejde?

LEAD har hjulpet Fremfærd, der er et overenskomstfælleskab mellem KL og en række fagforbund, med at analysere, hvilke behov og kompetenceudfordringer som AI fører med sig, særligt for de administrative medarbejdere. Analysen viser et langt mere nuanceret og broget billede, som peger på en kompleks ledelsesopgave. Vi har sammenfattet analysens resultater i e-bogen: Kunsigt Intelligens - mellem hallucinaioner og hverdagspraksis*.

Fem tilgange til AI blandt medarbejdere

I analysen fandt vi frem til, at medarbejderne kan have fem forskellige tilgange til AI. Typisk henvender organisationer sig dog kun til den ene af dem. Det ser vi, når organisationer udbyder kurser i de generiske sprogmodeller, typisk chatGPT. Kurserne er åbne og tilbydes de nysgerrige eller dem, vi kalder de mulighedssøgende. Men det får netop kun de nysgerrige med – og ikke alle de andre.

Det er imidlertid en fejltagelse, hvis man forudsætter, at den brede gruppe af medarbejdere synes, at kunstig intelligens er interessant. Medarbejderne kommer med forskellige antagelser og erfaringer, og det kalder på tilpassede kompetenceforløb og plads til alle de fem typer af medarbejdere:

**E-bogen baserer sig på: En survey med mere end 750 besvarelser; næsten 1000 inputs fra 7 workshops med ledere og medarbejdere fra mere end 20 kommuner; en referencegruppe dækkende mere end 10 kommuner, der har været aktivt inde over rapporten og 15 ekspertinterviews med medarbejdere og ledere i kommunerne, forskere og leverandører.*



De mulighedssøgende

De er begejstrede og anvender AI på arbejdspladsen såvel som privat. De udforsker potentialerne i teknologien og er ofte længere fremme end organisationen. De har brug for legepladser og tydelige rammer for brug, selvom de ikke nødvendigvis efterspørger dem selv. Det er afgørende, at rammerne ikke bliver forbud. En statslig styrelse havde forbudt alle at bruge ChatGPT for at være på den sikre side, men de mulighedssøgende gør det alligevel, og nu i det skjulte.



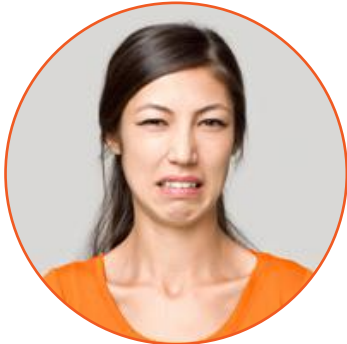
De bekymrede

De har læst om massive besparelsesmuligheder med AI. Om 'fantasillionerne'. De føler sig ikke særligt sikre, og måske er de blevet bedt om at komme med ideer til effektivisering af arbejdsgange. Det hører de som "at save den gren over, de selv sidder på." De har brug for tryghed og sikkerhed for deres fremtid.



De pragmatiske

De har hørt om mange digitale mirakelløsninger gennem tiden og tager det tilbagelænet. "Vis os nogle konkrete og praktiske kvalitetsgevinster og steder, hvor AI kan gøre min hverdag lettere, så er jeg med", siger de. De har behov for konkrete værktøjer og afprøvede brugsscenerier.



De kritiske

De er optagede af, at AI begår fejl og hallucinerer, har bias, er uigennemsigtig, og at AI erstatter menneskelige relationer. Du kan argumentere herfra og i al evighed om lyksalighederne ved AI, men hvis du ikke kan lytte til deres kritiske refleksioner, er de tabt.



De afventende

De minder om pragmatikerne, men selv når der er tydelige gevinster, håber de, at det driver over. De har generel skepsis over for ny teknologi og venter erfaringsramte på, at hypen driver over, så de igen kan passe deres arbejde.

Det er en vanskelig ledelsesopgave at kunne lede alle fem typer. På næste side giver vi vores bedste bud på de tre vigtigste ledelsesråd til de fem typer. →



3 gode råd

- Ledelse for alle fem typer

Det er en vanskelig ledelsesopgave at kunne lede alle fem typer. At kunne tilbyde og organisere kompetenceudvikling for såvel den mulighedssøgende som for den afventende og den kritiske. Kan vi tillade at tabe de sidste på gulvet? At lade toget køre?

Som leder kan du med fordel følge disse tre råd, når du skal lykkes med at inkludere de forskellige typer af medarbejdere i AI-kompetenceforløb:

1 Differentiér tilbuddene med blik for dine medarbejders behov, erfaringer og bekymringer. Vær opmærksom på de forskellige medarbejdertyper, men sørg for ikke at sætte folk i bås. Der vil naturligvis være overlap og nuancer typerne imellem i virkelighedens verden.

2 Skru ned for fokus på selve teknologien, og sørg for, at kompetenceindsatsen og AI-værktøjet kan hjælpe den administrative medarbejder med at frigive tid og øge kvaliteten i sine opgaver. Det kræver fokus på kerneopgaven og brugsscenarier, der er relevante for forskellige fagligheder.

3 8 ud af 10 medarbejdere kan ikke komme i tanke om et vellykket kompetenceforløb, der havde med digitalisering at gøre. Medarbejderne efterspørger tydelig ledelsesopbakning og prioritering, så det er vigtigt, du sætter retning for arbejdet med kunstig intelligens og kommunikerer behovet for kompetenceudvikling til medarbejderne.



Netværk for ledelse af AI og digitalisering

Ledelse af AI og digitalisering er et af de emner, der fylder mest blandt de offentlige ledere. Samtidig er det et vanskeligt og udfordrende område, fordi udviklingen går så stærkt. Hvordan udarbejder man fx en strategi for AI, når teknologien kan have forandret sig så meget, fra strategiarbejdet gik i gang, til den bliver færdig, at den allerede er forældet? Hvordan indsamler man "best practice" fra et felt i hurtig forandring? Og hvor og hvordan kan man lære af andres forsøg og erfaringer – både de gode og de mindre gode?

For at skaffe svar på spørgsmål som disse og mange andre faciliterer, har vi LEAD valgt at udbyde et helt nyt netværk, der udelukkende fokuserer på ledelse af AI og digitalisering.

Netværket henvender sig til dig, der er leder i eller nær den offentlige sektor, og som ønsker at blive bedre til at lede AI og digitalisering. Det indebærer bl.a. at kunne forstå og formidle de digitale muligheder og udfordringer, du og dine ligesindede oplever. Du kan være chef, mellemleder, leder eller have en anden rolle, hvor du har ansvar for eller indflydelse på den digitale strategi, ledelse og udvikling i organisationen.

I dette ledernetværk kan du

både udvikle dine ledelseskompetencer, lade dig inspirere af andres erfaringer og styrke dit netværk blandt fagprofessionelle.

Dine fordele

Du får en række fordele ud af at deltage i netværket for ledelse af AI og digitalisering sammen med dine lederkollegaer fra andre dele af sektoren.

Først og fremmest bliver du del af et levende netværk, der rækker ud over netværkets fysiske møder.

I netværket udvikler, designer og lægger vi os sammen fast på det faglige indhold. På den måde sikrer vi, at indholdet hele tiden er højkaktuelt og relevant for dig.

Derudover får du adgang til den nyeste viden og de bedste afprøvede metoder fra forskning og praksis om vinkler, emner og dilemmaer fra ledelse af AI og digitalisering, der fylder mest hos dig. Netværkets facilitator og undervisere har desuden omfattende erfaring med at rådgive, konsultere og implementere på alle ledelsesniveauer i den offentlige sektor.

KLIK HER FOR AT
LÆSE MERE OM
NETVÆRKET



Har du spørgsmål til
netværket?



Så kontakt

Jeff Bøgeholt
Konsulent - kurser, uddannelser
& netværk i LEAD
Tlf: 52 51 24 63
E-mail: jeff.b@lead.eu



Sammen løfter vi mennesker og organisationer til næste niveau, så de kan gøre en forskel for andre og samfundet.

Kontakt os

Telefonnummer: +45 5337 6000
Mail: kontakt@lead.eu

Besøg os

LEAD - Enter next level
Vestergade 43
8000 Aarhus C

Overgade Oven Vandet 10, 2. & 3. sal
1415 København K

LEAD+