

# KUNNSKAP ER MAKT

Vi står i et teknologisk veiskille som vil påvirke alle virksomheter. Digitale tjenester erstatter fysiske varer, og kunstig intelligens åpner dører vi aldri hadde forestilt oss.

Hvordan kan du som leder styre skuta trygt gjennom ukjent farvann?

TEKST: LISA EKLI [ FOTO: CARL STORMER OG ISTOCK.COM ]

**I**ngen ledere kan stikke hodet i sanden og håpe at dette går over, mener Arne Krokan, professor i teknologi, kommunikasjon, organisasjon og ledelse ved NTNU. Han har fulgt den digitale utviklingen tett gjennom mange år, og er slett ikke overrasket over mulighetene som nå er i ferd med å åpne seg. Men ifølge Krokan er ikke alle ledere like godt forberedt. Det må de gjøre noe med så raskt som mulig, for å kunne styre virksomheten i riktig retning.

## En ny økonomi

For fem år siden var store globale selskaper opptatt av at teknologien kunne effektivisere arbeidsprosesser. Nå ser de at den er viktig for å utvikle nye tjenester og nye forretningsmodeller, forteller Krokan.

– Vi er langt inn i et skifte fra en industriell økonomi til en digital økonomi. Muliggjørende teknologier gir oss verktøy som kan effektivisere arbeidsprosessene betydelig, og åpne opp for enorme muligheter. Da Chat GPT ble lansert i november i fjor, vakte det stor oppsikt. Kunstig intelligens ble tilgjengelig for alle, gjennom noen få tastetrykk. Mange reagerte med forsøk på å stoppe eller bremse utviklingen. Italienske myndigheter innførte forbud mot å bruke chatboten, og flere universiteter og skoler innførte restriksjoner i arbeidet med oppgaver og eksamen. Men allerede etter én uke, hadde hundre andre

tjenester med kunstig intelligens dukket opp. Kort tid etter var ukeantallet av nye tjenester tilgjengelig for offentligheten på over 1000.

– Det er nok veldig mange ledere som ikke klarer å se konsekvensene av disse endringene for sin egen virksomhet, og de har problemer med å forstå hvordan de skal håndtere teknologiutviklingen. Noen tror kanskje også at nettopp deres virksomhet er så spesiell, at det ikke gjelder for dem. Men absolutt alle blir berørt av dette. Derfor er det helt essensielt at du som leder har et bevisst forhold til hvordan omgivelsene er i ferd med å endre seg, slik at du kan fange opp de utviklingsmulighetene som er aktuelle for dere.

## Stor samfunnsmessig betydning

Krokan påpeker at ferske analyser gir oss et bilde av hva kunstig intelligens kan bety i effektivisering for ulike sektorer i samfunnet.

– Aller størst samfunnsøkonomisk betydning kan det få i de store samfunnssektorene, som utdanning og helse. Men det er også et betydelig innsparingspotensial for en del spesialiserte oppgaver innenfor blant annet jus og konsulentvirksomhet.

– Microsoft investerer hundre milliarder kroner i å bygge kunstig intelligens inn i Office-pakken. Det kan komme til å endre mange manuelle arbeidsprosesser, og





«Muliggjørende teknologier gir oss verktøy som kan effektivisere arbeidsprosessene betydelig, og åpne opp for enorme muligheter.»

ARNE KROKAN

skape rom for mer effektivitet. Med slike tjenester er det for eksempel ikke lenger nødvendig for leger å fylle ut alle feltene i et journalsystem, fordi kunstig intelligens kan gjøre det for dem basert på fritekst. Forskere får rask tilgang til kilder for å kartlegge kunnskapsstatus, en prosess de tidligere brukte lang tid på. Mulighetene er mange, men fremdeles er det ikke så mange som

utnytter det store potensialet som er i ferd med å åpne seg.

#### Reiseregningens død?

– Har du tenkt på hvor mye mobiltelefonen din vet om deg? Den vet hvor du er, hvordan du kom deg dit, hvilket fly du reiste med sist, hvor du spiste, og hva det kostet. Likevel sitter ledere og ansatte over hele landet og fyller ut reiseregninger.

Regler skal følges, koder skal huskes, og til slutt skal de kontrolleres av de som har ansvar for det.

– I et samfunnsøkonomisk perspektiv, der vi mangler sykepleiere og lærere, bør vi kanskje bruke menneskelige ressurser på viktigere ting enn å skrive og kontrollere reiseregninger.

#### Ikke gi fra deg makta

Mange ledere føler seg utrygge i møte med den digitale virkeligheten, forklarer Krokan. Finans Norges årlige kompetansesjekk viser at hele 77 prosent av finansnæringen sier at de har et udekket kompetansebehov. 31 prosent av bedriftene opplever dette behovet i stor grad.

– I mangel på egen kompetanse, er det mange som velger å kjøpe konsulenttenester. Dette mener jeg det er verdt å reflektere litt rundt. Det kan føles som et trygt valg, men hvis du som leder gjør deg avhengig av

eksterne for å finne ut hva som er klokt å gjøre i deres virksomhet, har du gitt fra deg en god del makt.

– Jeg bruker begrepet «modellmakt», som innebærer at den som kan beskrive en situasjon, samtidig påvirker forståelse av den. Det gir et intellektuelt overtak. Hvis virksomheten ikke har denne kompetansen selv, må de stole på andre. Det er ikke alltid det klokkeste, det finnes mange eksempler på investeringer i IT-prosjekter uten ønsket resultat, til tross for flotte planer. Derfor er det avgjørende for ledere å skaffe seg kunnskap på området. Les bøker, ta kurs, vær proaktiv og oppsøk kunnskap på feltet. Ansett gjerne eksperter – om du kan få tak i dem. Sett i gang opplæring av interne medarbeidere, og kom i gang.

#### Måles ikke på innovasjon – ennå

For å utforske nye muligheter som digitaliseringen åpner opp for, er det behov for en viss grad av innovasjon og kreativitet, hevder Krokan.

– Likevel begrenser mange virksomheter seg til å forsøke å bli litt bedre på det de allerede gjør. Med kvartalsvis rapportering til eiere som er mest opptatt av økonomiske resultater, er det naturlig om det påvirker lederes prioriteringer. Jeg møter ikke mange ledere som blir målt på innovasjon. Men som leder må du skape rom for nytenkning. Noen virksomheter har kultur for det, andre har det ikke. Men det er ditt ansvar som leder å sørge for at det skjer.

– I større bedrifter finnes det ofte en innovasjonsavdeling med ansatte som har et dedikert ansvar for dette. I små og mellomstore bedrifter kan det finnes noen ildsjeler som har interesse for feltet, og som kan løftes frem i en slik rolle. Kanskje kan dere finne noen lavhengende frukter for å komme i gang, for eksempel en arbeidsprosess som kan gjøres på en smartere måte?

### Unngå disse feilene:

- Ikke stikk hodet i sanden. Dette angår alle, også deg og din virksomhet. Jo raskere du innser det, desto fortere kommer dere i gang.
- Mangler du kompetanse? Det finnes ingen unnskyldninger – les en bok eller ta et kurs. Du må ikke vite alt, men du trenger tilstrekkelig kunnskap på feltet til å gjøre en god lederjobb.
- Vær forsiktig med å gjøre deg avhengig av kompetanse fra eksterne. Da gir du fra deg mye makt.
- Juridiske spørsmål og utfordringer rundt personvern kan dukke opp etter hvert som ny teknologi tas i bruk. Ta det på alvor fra starten, og følg opp underveis.
- Er du en av dem som sender teknologispørsmål raskt videre til IT-avdelingen? Det holder ikke lenger. Vis at digitalisering er strategisk viktig gjennom ord og handlinger.

#### Sett en retning

– Toppledelsen har et overordnet ansvar for endring og utvikling, og det ansvaret må de ta gjennom strategisk arbeid. Men å sette en tydelig strategi, er ikke nødvendigvis så lett når omgivelsene skifter like raskt som de gjør i dag. Det har nok blitt vanskeligere å se for seg hvordan rammebetingelsene vil være om tre, fem eller ti år. Ting endrer seg fort, bare se på de enorme forandringene vi har vært gjennom det siste halvåret.

– Hvis det oppleves vanskelig å sette konkrete mål, foreslår jeg heller å prøve å stake ut en retning dere skal gå i. Hva vil utvikle seg fremover, og hvordan kan virksomheten dra nytte av det?

#### Disrupsjon og nye tjenester

I mange tilfeller endrer rammebetingelsene seg så fundamentalt, at det kan bli nødvendig å disruptere sin egen virksomhet, presiserer Krokan.

– Det er en krevende avgjørelse å ta, og nettopp derfor velger de fleste å ikke gjøre det. Konsekvensen av det, er at mulighetsrommet blir tatt av noen andre. Men her finnes det unntak. Et eksempel på dette er forlaget Gyldendal, som har vært langt fremme i utviklingen av digitale læreplattformer, avslutter Krokan. \*



«Toppledelsen har et overordnet ansvar for endring og utvikling, og det ansvaret må de ta gjennom strategisk arbeid.»

ARNE KROKAN



#### Om Arne Krokan

**JOB:** Professor i økonomi og ledelse ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, NTNU. Forsker og underviser innenfor områdene digital økonomi, forretningsutvikling, digitale medier, kommunikasjonsteknologi, samfunnsendringer og innovasjon.

**ERFARING:** Over 35 års erfaring som forsker. Han har publisert en rekke bøker og akademiske artikler og holdt over 1000 foredrag.