

mandagmorgen

TÆNKETANKEN

Generativ kunstig intelligens sniger sig ind

Et analysenotat om medarbejdere i gråzonen



KORT FORTALT

- På arbejdspladser, hvor ledelsen endnu ikke har taget stilling til generativ kunstig intelligens, bruger knap hver tredje medarbejder teknologien alligevel. Det sker næsten altid gennem en gratis forbrugerudgave, som ingen har godkendt til opgaven.
 - Den hyppigste grund til at lade være er, at teknologien ikke opleves som relevant for arbejdsopgaverne. Men manglende adgang til AI-værktøjer, manglende interesse og manglende retningslinjer fylder også.
 - Uden en beslutning fra ledelsen falder vurderingen af, om brugen er forsvarlig, ned på den enkelte medarbejder. Analysen peger på, at medarbejderne efterspørger en udmelding om, hvad teknologien må og bør bruges til.
-

Indledning

Dette analysenotat handler om medarbejdere, hvis arbejdsplads endnu ikke har taget stilling til brugen af generativ kunstig intelligens, eller hvor en beslutning ikke er nået ud til medarbejderne. Spørgsmålet om, hvorvidt teknologien må anvendes, står altså stadig åbent, og medarbejderne har hverken fået et mandat eller et forbud fra deres ledelse. Brugen af generativ kunstig intelligens lander derfor i en gråzone.

Gruppen bliver let overset, fordi den hverken er en succeshistorie eller en modstandshistorie. Fraværet af en beslutning har alligevel betydning for medarbejdernes hverdag. Teknologien finder vej ind på arbejdspladsen, og den enkelte medarbejder kommer selv til at afgøre, hvornår brugen er forsvarlig, og om resultatet er godt nok.

Der knytter sig derfor en anden ledelsesopgave til disse arbejdspladser end den, *“Når generativ kunstig intelligens rykker ind – medarbejdernes erfaringer med et arbejdsliv i forandring”* adresserer. Hovedanalysen beskriver en implementering, der allerede er sat i gang. Her handler det om at forstå, hvordan medarbejderne oplever gråzonen, og hvad de ønsker sig af deres ledelse.

DET BASERES ANALYSEN PÅ

- **Medarbejdere med et ledelsesmandat (n = 3.174):** arbejdspladsen har besluttet, at generative AI-værktøjer må eller skal anvendes. Denne gruppe bygger del 1-4 på.
 - **Medarbejdere i gråzonen (n = 577):** arbejdspladsen har endnu ikke taget stilling. Godt halvdelen (55 pct.) ved ikke, om der er truffet en beslutning; resten svarer, at der ikke er. Arbejdspladser, der aktivt har forbudt brugen, er screenet ud. Gruppen er altså ikke “arbejdspladser uden AI”, men arbejdspladser uden en afklaring.
 - **Datamæssige forbehold:** Alle sammenligninger er bivariate. Grupperne adskiller sig systematisk på branche, sektor, uddannelse og alder, og en del af forskellene kan afspejle denne sammensætning frem for den manglende stillingtagen. Analysen udpeger mønstre, ikke årsagssammenhænge.
 - **Interviews: Tre interviews med medarbejdere, der arbejder på en arbejdsplads, hvor der ikke er truffet en beslutning eller der er uklarhed ved om der er truffet en beslutning.** De bruger alle generativ kunstig intelligens til en mindre del af deres arbejde, og er derfor eksempler på hvordan det opleves, når man bruger generativ kunstig intelligens på en arbejdsplads med et beslutningsvakuum.
 - **Metodisk tilgang:** Den metodiske tilgang til denne analyse er den samme som i undersøgelsen *“Når generativ kunstig intelligens rykker ind – medarbejdernes erfaringer med et arbejdsliv i forandring”*.
-

Teknologien finder vej alligevel

Arbejdspladsens manglende stillingtagen forhindrer ikke, at generativ kunstig intelligens vinder indpas blandt medarbejderne. Knap hver tredje medarbejder i gråzonen (32 pct.) bruger teknologien i arbejdet mod knap otte ud af ti (78 pct.) blandt medarbejdere med et ledelsesmandat. *Se figur 5.1.*

Brugen er samtidig mere afgrænset på stort set alle formål blandt medarbejdere i gråzonen sammenlignet med medarbejdere med et ledelsesmandat. De hyppigste formål er at spørge til råds, søge information, brainstorme og generere korte tekster, men andelene af gruppen, der har valgt hvert formål, er lavere for stort set alle formål sammenlignet med medarbejdere med et ledelsesmandat. *Se figur 5.2.*

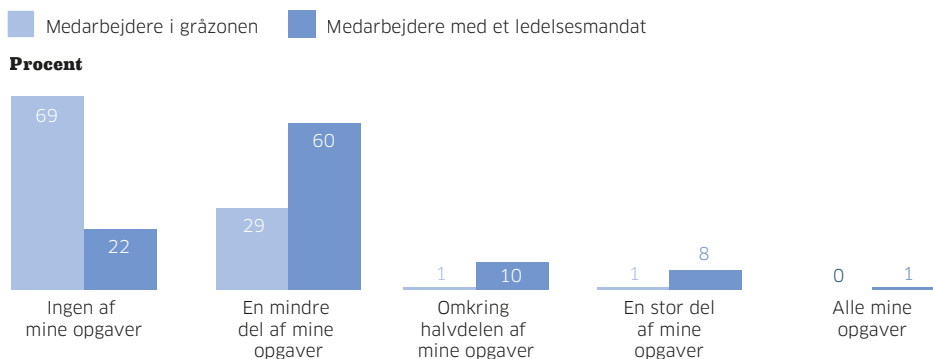
En medarbejder på en systue bruger teknologien til præcis ét formål: at spørge til råds om stofforbrug, før hun klipper. Her er gevinsten helt målbar – hvor hun før brugte op til en time på selv at tegne op og regne efter, bruger hun nu efter eget skøn fem til syv minutter. Den frigjorte tid bliver ikke fritid, men flere opgaver: *“Det betyder noget at kunne vise, at jeg kan levere hurtigere.”*

En anden medarbejder, der arbejder som kirke- og kulturmedarbejder, forklarer hvordan hun for nyligt er begyndt at opdage flere og flere formål med teknologien. Indtil for få måneder siden oplevede hun ikke, at teknologien var relevant for hende, men det ændrede sig, da hun selv fik øje på en opgave: Billedredigering. Derefter begyndte hun at eksperimentere med andre ting, såsom feedback på tekster og ideer til aktiviteter i kirkens børneklubber. Og hun kan sagtens se sig selv bruge det mere i fremtiden. Hun kobler selv den øgede opmærksomhed til, at hun ser andre bruge teknologien: andre kirkers opslag, en kollega, hendes søn på 21: *“Jo mere opmærksom jeg bliver på det, jo mere tør jeg nok også prøve.”*

FIGUR 6.1

Hver femte bruger ikke generativ kunstig intelligens i deres arbejde

Spørgsmål: Hvor stor en del af dine arbejdsopgaver anvender du generativ AI til?



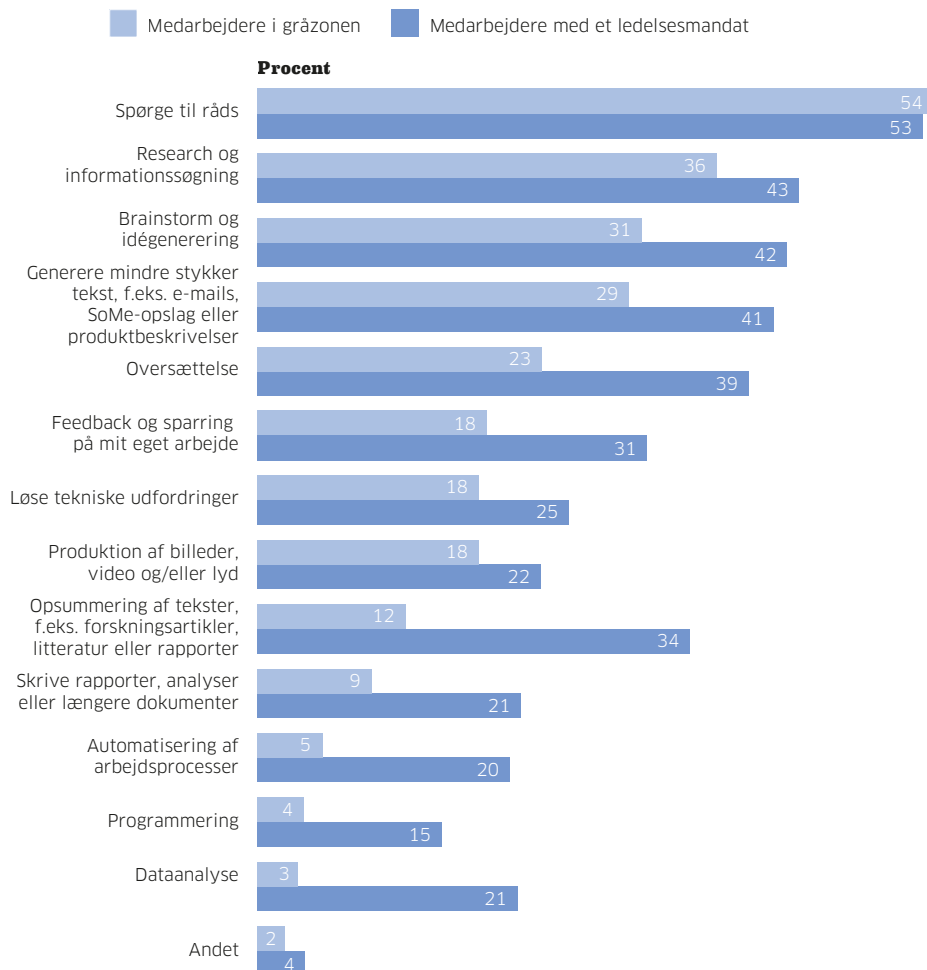
NOTE' — 3.751 (medarbejdere med et ledelsesmandat: 3.474 + medarbejdere i gråzonen: 577).

KILDE — Norstat for Tænk tanken Mandag Morgen.

FIGUR 6.2

Medarbejdere i gråzonen bruger generativ AI til færre formå

Spørgsmål: Hvorfor anvender du aldrig / ikke oftere generativ AI i dit arbejde?
(flere svar muligt)



NOTE¹ — N=2.648 brugere (medarbejdere med et ledelsesmandat: 2.482 + medarbejdere i gråzonen: 186).

KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Uden en arbejdspladslicens bliver det gratisudgaven

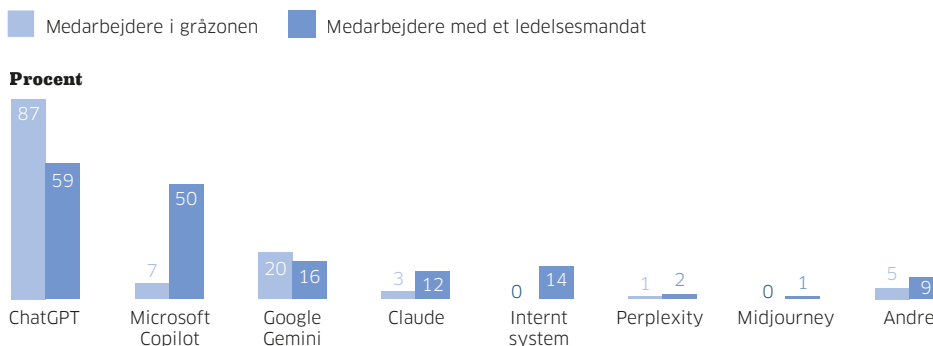
Når ledelsen ikke har taget stilling, er der heller ingen, der har stillet et værktøj til rådighed. Det sætter sig i, hvad medarbejderne griber til, hvis de gerne vil bruge generativ kunstig intelligens i deres arbejdsopgaver. Næsten alle AI-brugere i gråzonen anvender ChatGPT (87 pct.). Se figur 5.3. Heraf benytter 90 pct. sig af gratisudgaven mod 61 pct. blandt medarbejdere med ledelsesmandat.

Hvilke konsekvenser, det har at benytte gratisudgaven, afhænger ikke af værktøjet, men af opgaven. For syerskens stofberegning er der ingen person- eller forretningskritiske oplysninger på spil, men det er der hos dokumentationsmedarbejderen: *“Man [sætter ikke] sådan firmaets oplysninger af de her batchnumre og de her devices [ind, red.]. Så man bruger det mere til sådan at få hjælp til IT-problemer.”* At arbejdspladsen ikke stiller et AI-værktøj til rådighed begrænser således, hvad medarbejderen tør bruge værktøjet til.

FIGUR 6.3

Uden en arbejdspladslicens er ChatGPT det gennemgående værktøj – Copilot er næsten fraværende

Spørgsmål: Hvilke generative AI-værktøjer anvender du i dit arbejde? Flere svar kunne vælges.



NOTE¹ — 2.648 brugere (medarbejdere med et ledelsesmandat: 2.462 + medarbejdere i gråzonen: 186).

KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Irrelevans er den hyppigste barriere

Den hyppigst nævnte årsag til ikke at bruge generativ AI blandt både medarbejdere i gråzonen og med et ledelsesmandat er, at teknologien ikke opleves som relevant for arbejdsopgaverne (46 mod 48 pct.). Se figur 5.4.

Ligesom analysen “Når generativ kunstig intelligens rykker ind – medarbejdernes erfaringer med et arbejdsliv i forandring” viste, italesættes det også i disse interviews, at irrelevans kan betyde, at medarbejderne ikke kan se relevansen *endnu*. De relevante anvendelsesmuligheder findes nemlig allerede på arbejdspladsen, men udfordringen er, at medarbejderne ikke vidensdeler. Det beskriver syersken med et eksempel fra sine kollegaer på træværkstedet. Så vidt hun ved, bruger de ikke AI-værktøjer, men hun mener, at de ville få gavn af at bruge dem. Mange af deres opgaver handler nemlig også om mål og tegninger - præcis den type opgave, hun selv har fået løst hurtigere. Men hun har ikke lige fået talt med dem om det. Der findes altså en medarbejder med en velafprøvet metode, som selv kan se, hvor den kunne bruges af andre. Der findes kolleger med lignende opgaver, men der findes ingen anledning til at bringe det op. Samme mønster går igen på de to andre arbejdspladser.

Adgang og retningslinjer bremser dem, der gerne vil

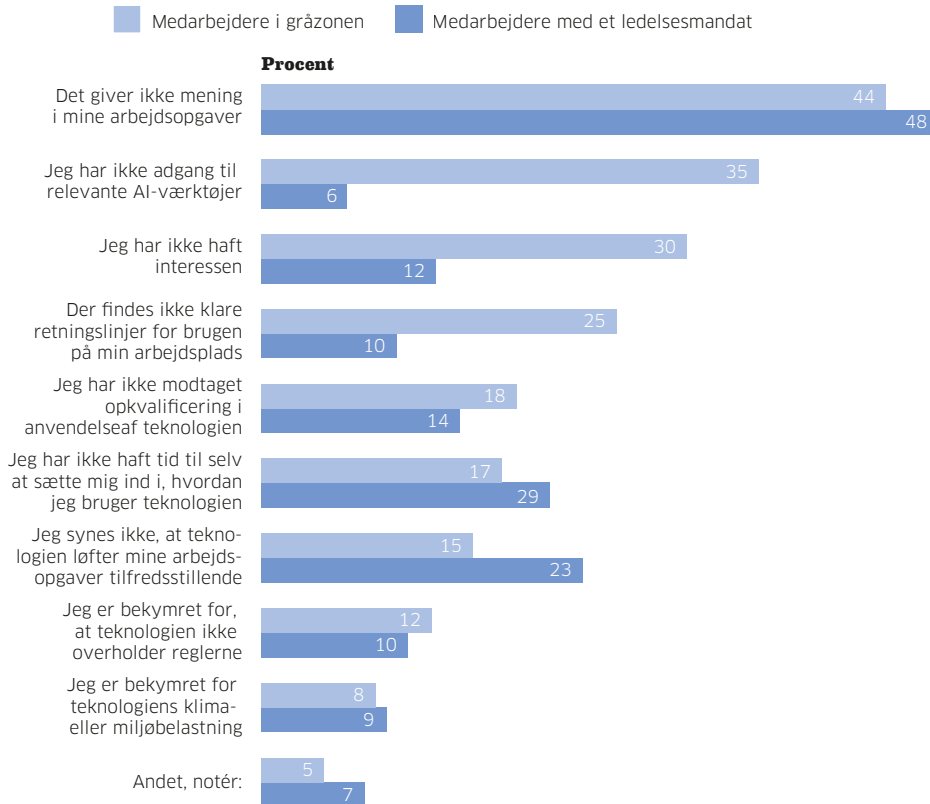
Hver fjerde medarbejder i gråzonen (25 pct.) oplever det som en barriere, at de ikke har adgang til relevante AI-værktøjer, mod 6 pct. af medarbejdere med ledelsesmandat. Næsten lige så mange (23 pct.) peger på manglende retningslinjer mod 10 pct. Se figur 5.4. Retningslinjer og adgang ville ikke i sig selv gøre teknologien relevant for alle, men det ville fjerne de forhindringer, der i dag står mellem en villig medarbejder og meningsfuld brug.

Dokumentationsmedarbejderen beskriver, hvordan hun gerne ville have sin ledelse til at sætte retning: “Hvis ledelsen kunne sige, at I kan bruge det [AI-værktøjet] til det her, men I må ikke bruge det til det her. [...] At der er nogen, der går ind og siger, at vi har testet på det, og så er det jo dem, der står på mål for det.” Men hun understreger, at adgang i sig selv ikke er nok: “Hvis det bare er sådan, her, værsgo, og du må bruge det til hvad som helst, så tror jeg [...] jeg bliver lige så langsom.” Hun ser konsekvensen for sig: “Det kan jo være, at min kollega sparer mega meget tid, og så sidder jeg her og sparer ikke en dyt tid, fordi jeg ikke ved, hvordan jeg skal bruge det bedst muligt.”

FIGUR 6.4

Medarbejdere i gråzonen bruger generativ AI til færre formå

Spørgsmål: Hvorfor anvender du aldrig eller ikke oftere generativ AI i dit arbejde?
Flere svar kunne vælges.



NOTE¹ — N=3.149 (medarbejdere med et ledelsesmandat: 2.588 + medarbejdere i gråzonen: 567). Spørgsmålet er kun stillet til medarbejdere, der anvender generativ kunstig intelligens til ingen eller en mindre del af deres opgaver.

KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Fraværet af en beslutning er også en beslutning

Interviewene peger på, at fraværet af en beslutning om brugen af generativ kunstig intelligens på arbejdspladsen opleves forskelligt afhængigt af, hvad teknologien kan bruges til i arbejdet.

Dokumentationsmedarbejderen beskriver, at generativ kunstig intelligens har været oppe at vende på møder, hvor flere medarbejdere pegede på det administrative arbejde som noget, teknologien kunne lette i deres hverdag. Ledelsen var umiddelbart åben, men afventende; teknologien blev fortsat betragtet som ny, og hensynet til datasikkerhed gjorde det vanskeligt at gå videre. Da medarbejderne ser punkterne til de næste møder, er kunstig intelligens ikke på dagsordenen: *“Der har ikke været noget opfølgning efterfølgende overhovedet.”* Medarbejderens egen tolkning er nøgtern: *“Jeg tror, at de helst bare gør det, de plejer, fordi indtil videre har det fungeret.”*

Den manglende stillingtagen betyder imidlertid ikke, at teknologien holder sig væk fra arbejdspladsen. Dokumentationsmedarbejderen kan se, at flere kolleger anvender generativ kunstig intelligens, men det er ikke noget, der bliver talt højt om: *“Det kan godt være, at det ikke er sagt højt, men man kan tydeligt se på folks computere, at ChatGPT er åbent. [...] Jeg tror, alle bruger det på en uskyldig måde.”* Tavsheden kobler hun selv til den manglende afklaring: *“Jeg tror, det er fordi, at ledelsen ikke har været ude og sige, at I må godt bruge det her. Så jeg tror bare, at folk holder det for dem selv.”* Vakuummet viser sig dermed også som en tilbageholdenhed i medarbejdergruppen, hvor teknologien synligt er til stede

uden at være et samtaleemne. Det kan gøre det vanskeligere for arbejdspladsen at samle erfaringerne op og få øje på, hvor brugen med fordel kunne afgrænses.

Den manglende afklaring kan også få betydning for kvaliteten af arbejdet. Dokumentationsmedarbejderen er selv tilbageholdende, fordi fejl kan have store konsekvenser i hendes arbejde, og hun hæfter sig samtidig ved, hvordan kollegerne forholder sig til teknologiens output. Hun oplever eksempelvis mails med genkendeligt AI-præget sprog, som ikke virker læst igennem. Hendes konklusion er ikke, at teknologien bør væk, men at hun gerne så en tydeligere retning fra ledelsen: *“Hvis vi ikke engang kan se, [at] basal tekst er helt forkert formuleret [...] så går [jeg] tilbage til det der med, at det er virkelig vigtigt, at vi får at vide præcis, hvordan vi kan bruge AI-værktøjer.”* Efterspørgslen handler altså mindre om flere værktøjer eller mere frihed og mere om, at nogen melder ud, hvad teknologien kan og bør bruges til.

Hos syersken og kirke- og kulturmedarbejderen er behovet for en ledelsesmæssig stillingtagen aldrig blevet rejst - hverken af dem selv eller af ledelsen. De bruger teknologien til opgaver i udkanten af deres kerneopgaver og forventer derfor ikke, at deres arbejdsplads vil prioritere at forholde sig til den.

Men fraværet af en beslutning er i praksis også en beslutning. Når ledelsen ikke tager stilling, forsvinder spørgsmålet ikke - det bliver flyttet ned til den enkelte medarbejder, som selv må afgøre, om anvendelsen er forsvarlig, og om resultatet er godt nok. Det er en afgørelse, der træffes uden fælles kriterier, uden mulighed for at trække på kollegernes erfaringer og uden nogen, der står på mål for den. Resultatet er ikke en arbejdsplads uden generativ kunstig intelligens, men en arbejdsplads, hvor teknologien bruges i forskellige tempi og med varierende omhu, uden at nogen har overblik over, hvordan den bruges.

mandagmorgen

TÆNKETANKEN