

PINK:PASTINAK

AI Aktindsigt

**En antropologisk undersøgelse
blandt medarbejdere og ledere**

Fredensborg Kommune
Sønderborg Kommune
Vejen Kommune

**Undersøgelse udført af :
Pink Pastinak**

April 2023

Indhold

- Indledning 2
- Metode 3
 - Ramme for undersøgelse 5
- Motivation 7
 - Håbet om en nemmere hverdag..... 7
 - Kunstig intelligens og kvalitet 9
 - Vi motiveres af forskellige faktorer..... 10
- Rammer og mulighedsrum 13
 - De gode rammer for forankring..... 13
 - Rammer for arbejdsopgaven 14
 - Kunstig intelligens påvirker engagement 16
 - Ansvar, kommunikation og tid 19
 - Sociale rammer..... 27
- Handlekraft..... 29
 - Informanterne ønsker ejerskab.....29
- Pointer kort og godt 31



Indledning

Hvordan sikrer man sig, at medarbejdere bliver inddraget og får ejerskab af en ny løsning? Hvilke behov og forventninger sidder medarbejderen selv med til projektet og til sig selv?

Det er nogle af de emner, som Pink Pastinak har taget fat på i den antropologiske undersøgelse i forbindelse med projektet, AI Aktindsigt.

Gennem emneområderne *Motivation, Rammer og Mulighedsrum*, samt *Handlekraft* belyses de forskellige behov og barrierer, der skal imødekommes for en succesfuld forankring og onboarding ifm. projektet, AI Aktindsigt.



Fokuslinje

Undersøgelsen har arbejdet ud fra følgende fokuslinje:

Den antropologiske undersøgelse har til formål at undersøge medarbejdere og lederes parathed og modstand i forhold til AI-beslutningsstøtteværktøjet for at sikre en succesfuld forankring. Der er samtidig fokus på hvilke faktorer, der kan understøtte parathed og hvilke faktorer, der skaber modstand - og har bevidstheden om, at værktøjet er en AI en betydning for det daglige arbejde og forståelse af projektet?

Metode

Pink Pastinak har interviewet 15 informanter. Der er blevet udført 10 individuelle interviews og 2 gruppeinterviews, samt 15 individuelle onlineinterviews med 15 medarbejdere og ledere fra Sønderborg, Fredensborg og Vejen Kommune.

Informanterne er fra afdelingerne *Børn, Uddannelse og Sundhed, Økonomi & Arbejdsmarked, Kultur og Erhverv - Stab og Udvikling, Familie, Handicap & Socialpsykiatri, Jobcenter, Miljø & Teknik, Center for Familie og Unge, Center for By og Land*, samt *Center for Job og Uddannelse*.

Disse interviews er den primære kilde til det empiriske data, der behandles og analyseres i rapporten. Dataindsamlingen har fundet sted i perioden 25. januar - 15. marts 2023

Interviews

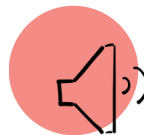
Til interviews er der brugt en struktureret interviewguide med fokus på forståelsen af kunstig intelligens, forståelse og oplevelse af AI-værktøjet Aktio Indsigt, samt implementeringsbehov og -barrierer.



Materialet er anonymiseret så vidt det er muligt. De interviewede medarbejdere og ledere er på forhånd blevet bekendt med, at interviews ikke kan anonymiseres fuldstændigt og at evt. citater, holdninger til specifikke emner, kendetegnende sprogbrug o.l. kan være nok til, at andre kan identificere dem.



Varighed:
12 interviews á 60 min.
15 onlineinterviews á 15 min.



Interviews er optaget til databehandlingsøjemed.

Datamæthed

Pink Pastinak har sammen med projektgruppen aftalt, at informanterne skulle variere i afdelinger og kendskabsgrad til værktøjet. Dette er for at undersøge hvilke aktuelle behov og barrierer, de respektive afdelinger og stadier af involvering har.

Der er datamæthed i forhold til de informanter, der har ingen til mellem kendskab til projektet AI Aktindsigt, samt 2 af de grupper *Færre ekstraheringer* og *Detektivarbejdet* (s. 8). Det har derimod ikke været muligt at opnå datamæthed i forhold til de medarbejdere, der har været i projektet i længst tid og har størst kendskab til AI Aktindsigt, som også tilhører gruppen *Mange dokumenter - meget skal ekstraheres* (s. 8). Pointer og anbefalinger til denne gruppe er derfor også færre.

Begrebsdefinering og forkortelser

Der benyttes en række begreber i rapporten som kræver en afgrænsning for at sikre forståelsen i denne specifikke kontekst.

Informant	Alle de interviewede såvel medarbejdere som ledere bliver kaldt informanter i rapporten med mindre, der er et behov for at differentiere mellem de to.
Slutbruger	Her refereres til de informanter, der har afprøvet og testet AI-værktøjet til at lave aktindsigter.
Ekstrahering	Informanterne kalder det ekstrahering eller at ekstrahere noget, når informationer overstreges i et dokument, så informationerne ikke kan ses i den endelige aktindsigt.
AI-værktøjet Værktøjet	Aktio Indsigt kaldes primært AI-værktøjet og værktøjet i rapporten.

Ramme for undersøgelse

Projektet AI Aktindsigt er et signaturprojekt, hvor der udvikles på en ny teknologisk løsning, Aktio Indsigt, baseret på kunstig intelligens inden for aktindsigt i kommunen. At projektet er et udviklingsprojekt fremhæves, da det har indflydelse på informanternes besvarelser og denne rapporters analyser og anbefalinger til videre forankring. De 3 kommuner, Sønderborg Kommune, Fredensborg Kommune og Vejen Kommune, står bag projektet og er alle kommet ind i projektet på forskellige tidspunkter i udviklingsprocessen. AI-værktøjet er blevet afprøvet i tilsvarende afdelinger på tværs af kommunerne for at få et sammenligneligt grundlag, men der er stadig forskelle på arbejdsgangene i de respektive afdelinger og kommuner.

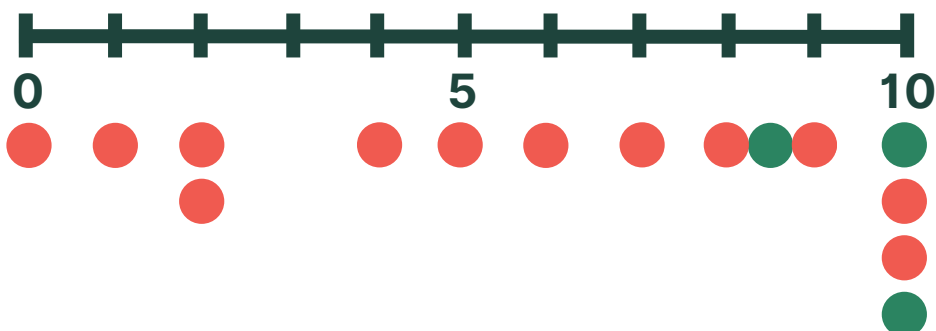
Blandt informanterne er der 3 informanter, der har brugt AI-værktøjet til at lave aktindsigter i den daglige drift. Derudover er der 2 informanter, der har afprøvet eller netop er gået i gang med at afprøve AI-værktøjet. I alt har 9 medarbejdere, foruden de 3 ledere, modtaget information omkring AI-værktøjet enten ved at deltage i informationsworkshops afholdt i 2022 eller i forbindelse med igangsættelse af afprøvning i deres respektive afdeling.

"Hvis det kører optimalt og tilliden er der, så tænker jeg, at det er en kæmpe tidsbesparelse. Og det er tid vi godt kunne bruge på andet"

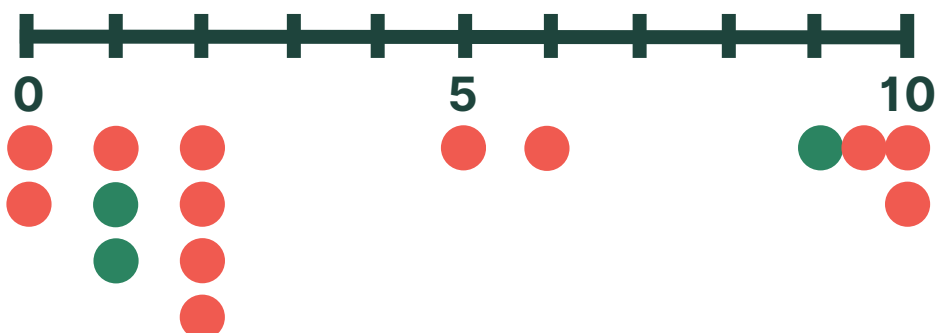
Medarbejder

Informanterne, der er mest involveret i projektet, har som forventet også en bedre forståelse af AI-værktøjets formål såvel som funktioner. Dette ses tydeligt i informanternes besvarelser, da de under interviews bliver spurgt om to skalaspørgsmål. Besvarelserne ses nedenfor, hvor lederne er grønne og i figur 1 har et højt informationsniveau, mens medarbejderne er røde og fordeler sig stort set efter deres involvering i projektet. I figur 2 kan man derimod se, at informanterne fordeler sig i to grupper, hvor dem, der (på tidspunkt for interviews) har afprøvet værktøjet, befinder sig højt på skalaen.

Figur 1 - Skalaspørgsmål: "I hvor høj grad har du fået tilstrækkelig information omkring formålet med AI-værktøjet? (Hvor 0 er ingen og 10 er meget)"



Figur 2 - Skalaspørgsmål: "Hvor godt føler du dig sat ind i værktøjets funktioner og muligheder på nuværende tidspunkt? (Hvor 0 er ikke sat ind i og 10 er meget godt at ind i)"



Motivation

Håbet om en nemmere hverdag

En nemmere hverdag er det gennemgående ønske og håb. Det er det, informanterne siger, når de spørges ind til deres forventninger til både AI-værktøjet og anvendelsen af kunstig intelligens i forbindelse med et arbejdsredskab. Det at lave aktindsigter er ikke på listen over yndlingsopgaver hos mange af informanterne, men bidrager derimod med et yderligere pres i hverdagen. Dette pres veksler meget fra afdeling til afdeling, da antallet og sværhedsgraden i det at lave aktindsigter varierer meget.

På den følgende side gennemgås tre hovedgrupper, som informanterne kan inddeles i baseret på deres egne beskrivelser af deres arbejde med aktindsigt. Ligeledes gennemgås de primære motivationsfaktorer for brug af AI-værktøjet for disse tre grupper.

A Mange dokumenter - meget skal ekstraheres

For afdelinger, hvor aktindsigt er en dokumenttung og hyppig opgave med mange informationer, der skal ekstraheres, er der en større nødvendighed i at få et værktøj, der kan lette arbejdsbyrden. Dette er ofte også afdelinger, der arbejder tæt med borgeren og borgerens velvære og livskvalitet fx *Børn, Uddannelse og Sundhed*. Tiden brugt på aktindsigt vil derfor også være tid, der kunne være brugt med borgeren. Det kan dermed også bidrage til yderligere frustration, hvis rammerne såsom aktindsigtens tidsfrist, nedbrud i andre digitale systemer m.fl. forhindrer medarbejderne i at bruge værktøjet.

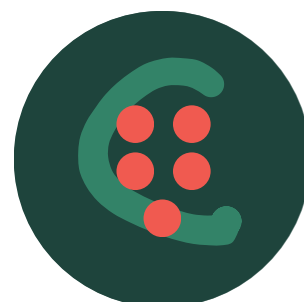
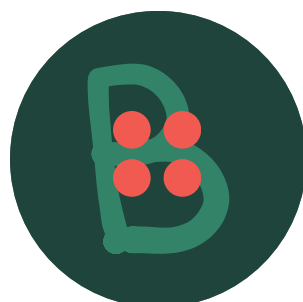
B Færre ekstraheringer

I afdelinger fx *Jobcenter, Miljø & Teknik*, hvor aktindsigter stadig kan være en dokumenttung og hyppig opgave, men hvor færre informationer skal ekstraheres, ses værktøjet som relevant. Her ses værdien i de funktioner, der gør det at lave aktindsigt til en mere smidig arbejdsopgave. Der er derfor en stor interesse i de funktioner, der gør aktindsigtens format og udtryk mere ensartet på tværs af medarbejdere og afdelinger ift. opbygning, afgørelsesbrev, begrundelser etc.

C Detektivarbejdet

I afdelinger fx *Stab og Udvikling* eller for administrative medarbejdere, hvor der ikke ekstraheres, men hvor der snarere er tale om at finde detaljer i mange forskellige dokumenter, der derefter skal sammenskrives, er der en langt mindre nødvendighed for et værktøj, der kan ekstrahere. Her ville det være en større hjælp at få fx en RPA, der kan finde og samle dokumenter.

Eksempel: Der ønskes indsigt i et samlet forbrug på fx konsulenter i en forvaltning. Der udleveres ét samlet beløb, medmindre andet fremgår i efterspørgslen på aktindsigt.



● Informanterne fordeler sig således inden for de tre grupper (Ledere ikke medtaget).

Kunstig intelligens og kvalitet

Alle informanterne kan se fordelene i, at kunstig intelligens kan være med til at sikre kvaliteten af fremtidige aktindsigter. Dette relaterer sig både direkte til funktioner, der kan være i et digitalt værktøj, som gør arbejdsprocessen mere smidig, men også til den sikkerhed, der er i, at to perspektiver (menneske og teknologi) arbejder sammen og dermed fanger flere fejl – hurtigere og mere effektivt.

Informanterne fremhæver særligt disse fordele ved kunstig intelligens:

At det bliver hurtigere og nemmere at fjerne personfølsomme data.

At processen bliver hurtigere, da AI-værktøjet selv kan generere paragraffer og begrundelser i dokumentet.

At der bliver en ensartethed i kvaliteten på tværs af kommunen ift. det, der sendes ud til borgeren og andre typer aktindsigtsansøgere.

At der bliver en øget kvalitet i det, at ansøgeren får den rette mængde information – hverken for meget eller for lidt.

Det at sikre kvaliteten hænger også sammen med et ønske om at øge tilliden mellem borgere og de offentligt ansatte og dermed skabe større troværdighed til det, der fremsendes fra kommunen.

"Der er også noget sikkerhedsmæssigt i det, at den kan gøre opmærksom på "der er noget her, som ikke er vedrørende den person", som man måske godt kunne komme til at overse, hvis man skal scrolle 1000 sider igennem."

Medarbejder

Vi motiveres af forskellige faktorer

Motivation er en vigtig drivkraft for at bruge et nyt værktøj og er med til at sikre forankring ved at identificere og aktivt udnytte motivationen. Det er forskelligt, hvad vi hver især motiveres af, men forskellige faktorer kan påvirke, hvor stærk en motivation vi oplever.

Vi bruger indre og ydre motivationsfaktorer til at beskrive, hvori motivationen ligger.

- De indre motivationsfaktorer er det, der hjælper os til at nå et personligt mål som fx at dygtiggøre os, at være et godt menneske og at arbejde med noget, der er meningsgivende. De indre motivationsfaktorer er de stærkeste og sikrer en vedvarende brug af et værktøj, men de skal helst suppleres af ydre faktorer, for at skabe tilfredsstillelse.
- De ydre motivationsfaktorer er det, der sker omkring os, det er fx rammerne, normerne og det er belønningerne, som hjælper os med at nå et eksternt mål. De er med til at sikre en igangsættelse og fremdrift i starten, når et nyt værktøj tages i brug.

På de følgende sider har vi udvalgt motivationsfaktorer og samlet dem i tre gennemgående overkategorier: En nemmere hverdag, Nysgerrighed og Top-down.

"Jeg kan godt se ideen i det og hvis det fungerer, så er det en kæmpe stjerne. Et kæmpe win."

Medarbejder

"Det er også vigtigt, at jeg som leder er foregangsmand og siger "Jamen det er det her, vi bruger" og at jeg også kan gøre det. Når de har behov for støtte dertil, så er det jo vigtigt, at jeg lige kan sætte mig ind og gøre det."


Leder

Indre motivation

En nemmere hverdag

En af de største motivationsfaktorer er ønsket og håbet om en nemmere hverdag. At lave aktindsigt er en tidskrævende opgave, der tager tid fra ens kerneopgaver. Derudover er der et tidspres forbundet med det at lave aktindsigt, der er på bekostning af andre arbejdsopgaver. I afdelingen, hvor kerneopgaven handler om at sikre borgerens velvære og livskvalitet er det at lave aktindsigt forbundet med en større frustration. Dette hænger også sammen med, at disse aktindsigter ofte også er meget tidskrævende, da meget skal ekstraheres (*Gruppe A*).

Også for dem, der arbejder i afdelinger, hvor færre detaljer skal ekstraheres, ses der stadig et potentiale for en nemmere hverdag og tidsbesparelsen ved AI-værktøjet, der kan lave hurtig generering af begrundelser og afgørelsesbreve (*Gruppe B*).



"Jeg er ikke nødvendigvis den bedste til IT-systemer, men jeg kan godt blive lidt vedholdende. Jeg kan godt lide at lære noget nyt. Det skal man. Man skal lidt på tæerne en gang imellem. Forandringer - Fedt!"

Medarbejder

Nysgerrighed

Det at være udvalgt til test kan skabe øget interesse hos nogle medarbejdere.

Det stimulerer deres personlige nysgerrighed at være med til noget nyt. For nogle er det, at det er ny teknologi en motivation i sig selv, da det går ind og stimulerer deres personlige nysgerrighed.

Ydre motivation

Top-down

Som en del af undersøgelsen kan vi se, at det er en præmis for succes, at medarbejderne pålægges at bruge AI-værktøjet af deres ledelse. Incitamentet til selv at tage teten skal ledsages af ledelsesopbakning. Tilhører man ikke gruppe A, der er drevet af en vis nødvendighed, så har medarbejderne ikke nødvendigvis stærke indre motivationsfaktorer til at tage værktøjet i brug. Slet ikke i en udviklingsfase.

Ledelsesopbakning hænger også stærkt sammen med de rammer og det mulighedsrum medarbejderen oplever at have. Det samme gør motivationen for at ændre vaner, hvilket gennemgås i afsnittet *Rammer og Mulighedsrum* (s. 13).

Manglen på motivation kan også tillægges to hovedfaktorer

Mangel på nødvendighed; fordi aktindsigt ikke er en lige så tung opgave i visse afdelinger.

Da det at lave aktindsigt ikke er en yndlingsopgaven for de fleste af informanter, kan det generelt have indflydelse på oplevelsen i sig selv og lysten til at udvikle på området (s. 14)

"Jeg synes, det er vigtigst, at ledelsen går forrest. Som jeg plejer at sige, så skal man vaske en trappe oppefra og ned. Så det er ligesom dem, som skal gå først."

Medarbejder

Rammer og Mulighedsrum

De gode rammer for forankring

I dette afsnit kommer vi ind på Rammer og Mulighedsrum. Ved at italesætte behov og barrierer i forbindelse med rammerne er det muligt at sikre det realistiske mulighedsrum for medarbejdere og ledere i videre forankring af projektet.

Indledningsvis præsenteres rammerne for selve opgaven, at lave aktindsigt. Dernæst hvad det betyder, at værktøjet er baseret på kunstig intelligens. Derefter udfoldes nogle af de mere klassiske aspekter ved rammerne nemlig: Ansvar, kommunikation, tid og sociale rammer.

Da informanterne ikke har italesat, at faciliteterne er en udfordring, bliver det heller ikke omtalt yderligere her, men kunne i andre tilfælde være en barriere i sig selv.



Rammen for arbejdsopgaven

Arbejdsopgaven, at lave aktindsigt, har i sig selv meget faste rammer. Den indeholder bl.a. en fast tidsramme, krav til dokumenter, der skal medsendes etc.. Tilgængelige værktøjer og andre hjælpemidler varierer meget fra afdeling til afdeling og fra kommune til kommune. Der er fx ekstraheringsværktøjer eller værktøjer såsom skabeloner til afgørelsesbreve. Typen af medarbejder, der laver aktindsigt, varierer også i afdelingerne og kommunerne.

Ved at introducere et nyt digitalt værktøj får arbejdsopgaven nye rammer. Men selvom arbejdsopgaven får nye rammer, er der negative egenskaber ved opgaven fx at det ikke er en yndlingsopgave, der gør opgaven uinteressant, selv hvis rammerne ændrer sig. Det kan tage tid at ændre sin forståelse af, hvor interessant eller snarere i dette tilfælde, hvor nem en opgave er at udføre i de nye rammer.

Mens de i nogle afdelinger har haft digitale hjælpeværktøjer til at lave aktindsigter forud for projektet, så er det at lave aktindsigt stadig omfattet af en analog proces i mange afdelinger, hvor de ikke har disse hjælpeværktøjer. Derfor får arbejdsopgaven for mange af informanterne også nye rammer ved, at der både bliver introduceret et nyt hjælpeværktøj og at processen omkring det at lave aktindsigt bliver en ren digital proces.

De fleste medarbejdere forstår, at det også kræver en vaneændring for at inkorporere det nye værktøj ordentligt. Det er uafhængigt af om de indtil videre har arbejdet analogt eller digitalt med aktindsigt. Et nyt værktøj gør, at medarbejderne skal tillægge sig nye vaner og de fleste af informanterne mener, at den adfældsændring skal starte med et krav fra ledelsen om at bruge AI-værktøjet.

I forbindelse med projektet påvirker det også rammen, at det på nuværende tidspunkt er et udviklingsprojekt og der er derfor ikke tale om et færdigt værktøj, der skal implementeres. Det er et værktøj, der stadig kræver aktiv deltagelse fra medarbejderne i form af fodring med data og afprøvning til at forbedre og styrke det endelige produkt. Tilretninger i forbindelse med børnesygdomme er en hel forventelig del af processen. Dette står ikke klart for alle informanter, hvilket ændrer præmissen og forventningerne til AI-værktøjet drastisk. Udfordringer ved brugen bliver hurtigt til frustration, da medarbejderne i disse tilfælde forventer et fejlfrit, færdigt produkt. Selv dem der er forberedte på, at det er en udviklingsproces, kan blive overrasket over diverse udfordringer og den tid, det tager at udbedre.

"Fordelene er langt større end ulemperne. Jeg kan bare se potentialet i det. Det letter i den grad noget, som er tungt."

Leder

"Det er sådan en opgave, der ikke er fed at få (aktindsigtsopgaven). Forestil dig, at du som rådgiver har en forholdsvis travl hverdag i forvejen og så får du en anmodning om aktindsigt, der skal behandles inden for 7 dage. Og det viser sig, at sagen rummer, nu siger jeg bare, 2000 sider. Det kan jo tage pusten fra enhver. Alt der kan lette den opgave, byder jeg velkommen."

Leder

Kunstig intelligens påvirker engagement

Nogle af medarbejderne overkomplicere brugen af AI-værktøjet. Der er en forventning om hos mange, der endnu ikke har afprøvet værktøjet, at AI-værktøjet er svært at bruge. Dette kan kobles til den usikkerhed, der er forbundet med en ny digital ramme, som så ovenikøbet også er baseret på kunstig intelligens. Få informanter udtrykker bekymring for, at værktøjet er baseret på kunstig intelligens, når de bliver spurgt direkte, men indirekte er der flere barrierer forbundet med AI-værktøjet, som bliver gennemgået på de følgende sider.

Tillid

Journalisering

Faglighed

Teknologikaos

Fodring

Forklarlighed



Tillid

Der er på nuværende tidspunkt ikke etableret tillid til AI-værktøjet. Der er stadig en usikkerhed omkring den kunstige intelligens' formåen og evner, hvilket også skaber usikkerhed hos medarbejderne til egne evner. Mens både medarbejdere og ledere kan se fordelene ved, at værktøjet ikke bliver "træt" som et menneske og derfor forventer, at AI-værktøjet kan finde flere fejl end et menneske, så mener flere informanter, at der netop bør tages højde for, at kunstig intelligens kan mangle menneskelige nuancer.

Faglighed

Der er en bekymring for at stole for meget på den kunstige intelligens. Det juridiske ansvar ligger stadig hos medarbejderen og ikke hos den kunstige intelligens, hvis der sker en fejl. Det er informanterne meget bevidste om.

Fodring

Der er en ansvarsfølelse forbundet med at få fodret den kunstige intelligens med de rigtige ord. Der er dermed også bevidsthed om den konsekvens, der er forbundet med det, hvis den kunstige intelligens er fodret forkert og outputtet derfor også bliver forkert. Flere informanter udtrykker her en bekymring for, at det kan få konsekvenser for især borgeren.

Journalisering

Selvom det bunder i en menneskelig udfordring, så er der en bekymring for, at AI-værktøjet overser detaljer eller ikke kan søge det rigtige frem, da detaljerne er journaliseret forskelligt eller der kan være fejl i det oprindelige dokument.

"Det er en kunstig intelligens, der kun arbejder ud fra det, som jeg har givet den at arbejde ud fra. Så du kan ikke være helt sikker på, og det er jo igen fordi jeg skal sortere noget ud fra noget, som en anden person har lagt ind, så det kræver jo også det, at den anden person har lagt det korrekt ind i systemet, for at den kan søge det ud. Så jeg tager det som et hjælpemiddel, men ikke en erstatning."

Medarbejder

Teknologikaos

Det kan for nogle informanter være svært at skelne mellem forskellige værktøjer og teknologier, samt skelne mellem de projekter, der i øvrigt er igangsat. Derfor bliver flere værktøjer rodet sammen og der opstår frustrationer, da snitfladerne mellem værktøjer (fx en RPA og AI-værktøjet) flyder sammen for informanterne. En dårlig oplevelse med den ene del har derfor en afsmittende effekt på den anden del, hvilket gør, at de fravælger at bruge nærværende AI-værktøj. Simpelthen fordi informanterne får en dårlig, samlet brugsoplevelse og indtryk af, at AI-værktøjet ikke virker.

Forklarlighed

Hvis medarbejderne oplever udfordringer med AI-værktøjet, er det vigtigt, at de får information omkring håndteringen af denne udfordring for at genetablere deres tillid til værktøjet. Fordi der ligger en stor ansvarsfølelse hos nogle medarbejdere, er der et større behov for at blive informeret om eventuelle udbedringer, når fx de giver input til AI-værktøjet. Dette er vigtigt for at sikre medarbejdernes tillid til AI-værktøjet og øge tryghedsfølelsen ifm. både brug og fodring af algoritmen.

I udviklingsfasen er det særlig vigtigt, da nogle informanter har italesat, at de stopper med at bruge værktøjet og forholder sig afventende, indtil de har fået feedback på deres input.

"Jeg ved, at der er noget, der hedder robotten, som er den, der henter tingene inde i vores journaliseringssystem og så er der et andet system, hvor man kan lave de her overstregninger og det automatiske afgørelsesbrev og sådan videre. Men hvad der er hvad og hvor koblingen er, det aner jeg ingenting om."

Medarbejder

Ansvar, kommunikation og tid

I dette afsnit gennemgås hvilken indflydelse rammerne, *ansvar*, *kommunikation* og *tid* har på informanterne.

I forbindelse med rammerne udtrykker hovedparten af informanterne, at ledelsen er den vigtigste faktor i forbindelse med at skabe de rigtige rammer og skabe en positiv fortælling om værktøjet. En fortælling der udtrykker, at man ønsker og prioriterer at bruge værktøjet. Ledelse og ledelsesopbakning har altså en afgørende rolle for succes og for at sikre, at den positive fortælling når medarbejderne, så de også bliver mere motiveret til at være en aktiv medspiller i projektet.

"Det vigtigste tænker jeg er, at hvis man skal gå ind i det (projektet) så skal man allokere de ressourcer, der skal til. Og ellers så skal man lade vær. Det er en forudsætning (...). Det er det vigtigste. Afsæt nu den tid."

Leder

Ansvar

Det har vist sig, at fordelingen af ansvar og tydelig kommunikation om de forskellige parters roller i forbindelse med projektet er afgørende for succes. Usikkerhed om ens eget ansvar og forventninger til ens egen rolle har nemlig betydet, at flere af informanterne ikke har engageret sig yderligere i projektet eller selv sørget for aktiv fremdrift.

Fra et medarbejderperspektiv betyder det, at flere af informanterne oplever en usikkerhed i, hvad der er deres ansvar i forhold til at tage AI-værktøjet i brug, samt hvorvidt det ligger på deres skuldre at opsøge information om, hvor langt projektet er og om der er behov for deres involvering udover det, de har deltaget i på nuværende tidspunkt.

"Så er der ikke sket mere. Og så må jeg ærlig indrømme, at så har jeg heller ikke selv fulgt op på, hvor er projektet henne, i hvilket stadie og er der noget, jeg egentlig skulle have fulgt op på."

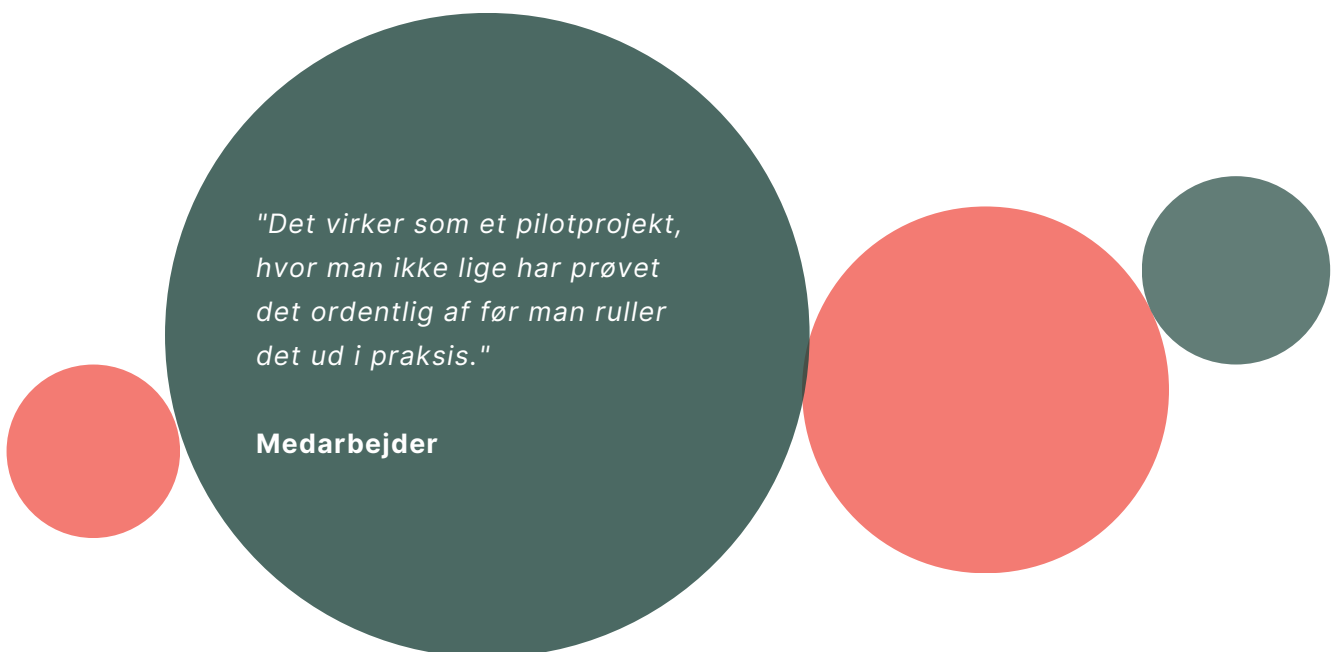
Medarbejder

"Og fordi medarbejderen er drevet på området. Hun er skarp sådan teknisk og hun er med på at prøve noget af. Så har det været nemt for mig. Hvis det nu var en medarbejder, som i forvejen synes, det var svært at arbejde med digitale værktøjer og synes forandring er svær, så havde jeg gjort mig en masse overvejelser i den forbindelse og hvordan er det, at jeg skal få gødet jorden sådan, at vedkommende tænker "Det her giver da rigtig god mening". Men det har været meget nemt, så på den måde så har jeg ikke haft brug for at gøre de helt store overvejelser inden."

Leder

Det er tydeligt, at de afdelinger, hvor værktøjet aktivt er blevet testet, er der også en bedre forståelse mellem leder og medarbejder omkring ansvar og roller i forbindelse med projektet.

Når visse medarbejdere oplever en usikkerhed i deres deltagelse og ikke føler sig igangsat af deres ledelse, kan vi antage: 1. At det enten er fordi lederne i disse afdelinger har en forventning om, at rammerne for deltagelse er tydelige nok, hvilket de fra et medarbejderperspektiv dog ikke er. 2. At de vurderer, at medarbejderne på givet tidspunkt skal prioritere deres tid anderledes. 3. At lederne selv er usikre på formålet med deres bidrag.



Udviklerens roller er i visse tilfælde uklar for informanterne, da det som tidligere nævnt ikke er alle informanter, der oplever AI-værktøjet som en del af et udviklingsprojekt. Der opstår barrierer, når informanterne har en forventning om, at AI-værktøjet er et færdigudviklet produkt. Dette skaber også negative fortællinger om udviklerne, da der er en forventning om, at de kan udbedre fejl, der ikke er en del af udviklingsprojektet og som ikke relaterer sig til værktøjet. Dette hænger stærkt sammen med, at det for nogle informanter kan være svært at skelne mellem flere teknologier. I deres optik er det et samlet produkt.

Fremdrift afhænger derfor af en samlet og individuel forståelse af den enkeltes rolle og bidrag for at kunne drive projektet fremad.

Kommunikation

Kommunikation og information er en af grundpillerne til et succesfuldt projekt og er med til at sætte rammen. Dette emne er inddelt i to områder: Hvornår er vi i mål? Og Viden om kunstig intelligens.

Hvornår er vi i mål?

- Der er brug for løbende information omkring processen, beslutninger og aktiviteter. Et vakuum i informationsflowet kan efterlade medarbejderne frustreret og usikre på deres rolle og ansvar.
- Manglen på en klar plan fra ens direkte leder skaber usikkerhed om ens eget ansvar og deltagelse. En manglende plan skaber også uvisheden om, hvornår man er i mål eller hvor langt man er fra mål. Det kan derfor også gøre det svært at skabe fremdrift, for er opgaven løst eller hvilke delmål arbejdes der hen imod?
- Det kan i visse situationer skabe en del frustration ikke at være klar over, hvor længe man skal være i udviklingsprocessen og hvorvidt man kan forvente et brugbart værktøj.
- Visse afdelinger har allerede et værktøj de bruger til at håndtere aktindsigt. Derfor er formålet med et nyt værktøj heller ikke så tydeligt. I disse tilfælde kræver det en ekstra indsats at motivere til at ændre eksisterende vaner og arbejdsgange. En mere smidig oplevelse og følelsen af at levere noget af højere kvalitet er her de vigtigste gevinster ved værktøjet.
- Der er et behov for at føle sig opdateret og informeret, ellers bliver manglende information i sig selv en barriere for deltagelse og ibrugtagelsen af værktøjet.

- Medarbejderne søger ikke nødvendigvis selv information omkring projektet (fx på hjemmesiden) og en travl hverdag gør, at mails med nyheder kan blive sorteret fra.
- Dem der har været involveret i workshops føler et større behov for løbende information (dog ikke månedlig) og opfølgning, men opsøger det ikke nødvendigvis selv i en travl hverdag.

"For at jeg kan sælge den rigtig godt til mine kollegaer, så skal jeg også kunne systemet, kan man sige. Jeg skal have en rigtig god grundlæggende indsigt i, hvad systemet kan."

Medarbejder

Det er så længe siden. Det er jo parkeret, fordi jeg ikke hørte noget. Men jo, så vidt jeg husker var der rimelig meget info med. Men jeg må jo nok erkende, at jeg stod lidt af. Der var ikke noget konkret i det. Der var ikke sådan en " juni måned bliver det implementeret her". Det var hele tiden lidt fluffy på en eller anden måde."

Medarbejder

Viden om kunstig intelligens

- Der er et større behov for at forstå teknologien, hvis informanten selv har et ansvar for at lære andre medarbejdere op i AI-værktøjet.
- På nuværende tidspunkt har oplæringen været god og informativ, selvom nogle informanter udtrykker, at de til tider kan være for teknisk tunge og ikke opleves relevant for alle informanter.

Tid skaber rum for læring

En af de andre grundpiller under rammer er tid. Både tid til læring, prioritering af tid, men som nævnt ovenfor også information omkring tidsrammen, da det kræver overskud og overblik at være i et udviklingsprojekt længe.

Læring

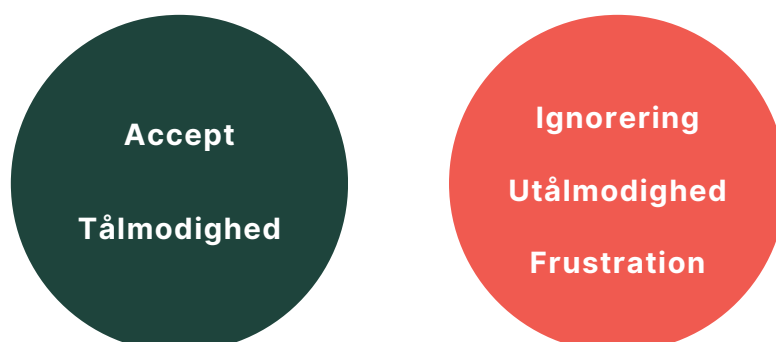
Som nævnt tidligere er der en forventning om, at det tager lang tid at lære AI-værktøjet at kende og sætte sig ind i de nye arbejdsgange. Dem der faktisk har afprøvet værktøjet synes dog, det er nemt og intuitivt at bruge. Selvom det fremstår som nemt at anvende værktøjet, er det stadig vigtigt at skabe et realistisk mulighedsrum, hvor der er tid til at lære, da enkelte medarbejdere ellers demotiveres og der er risiko for, at de kan gå til modstand mod værktøjet. Der er et stort behov for, at det prioriteres fra et ledelsesniveau, at der bruges og afsættes tid til, at medarbejderne lærer værktøjet at kende. Tid nævnes som en af de vigtigste aspekter, når informanterne beskriver succes og positive oplevelser med en implementeringsproces.

Forandringsmæthed

I flere af kommunerne er man i gang med flere projekter eller organisatoriske forandringer og det kan munde ud i en forandringsmæthed. Medarbejderne kan derfor være usikre på hvor meget tid, de skal bruge på opgaven - at teste AI-værktøjet og give feedback.

Forandringsmæthed bliver hos nogen også suppleret af erfaringer fra tidligere projekter, der ikke er lykket og de sætter derfor spørgsmålstegn ved, hvorvidt de vil prioritere tid til at deltage.

Der er også en usikkerhed om, hvor projektet ender, hvilket kan være en barriere for nogen af informanterne. Informanterne reagerer meget forskelligt på denne usikkerhed:



Udveksling mellem viden og tid

I relation til *ansvar, kommunikation* og *tid* er der en generel behovsudveksling på tværs af aktører i forbindelse med projektet. Denne udveksling er tid og viden, men berører også usikkerhed om ansvar (s. 20).

Udveksling mellem medarbejdere og ledere

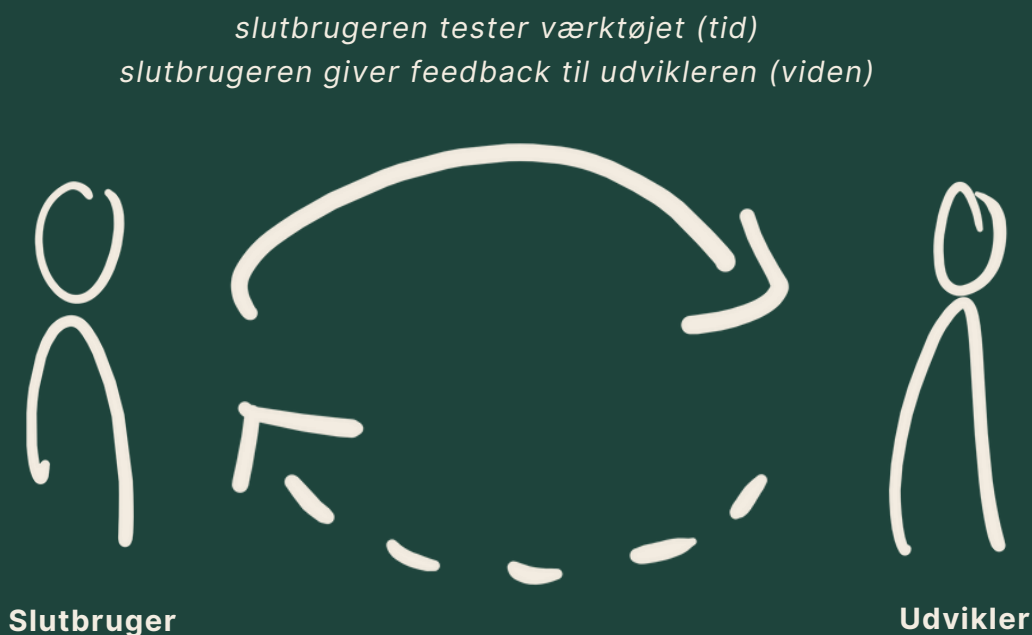
Mange af informanterne, der har deltaget i informationsworkshops, men ikke er kommet i gang med at teste AI-værktøjet, har et behov for at vide mere om projekts status og synes det er mærkeligt, at de ikke har hørt noget siden workshoppen. Dette bliver hos nogle ledsaget af en usikkerhed om deres ansvar.



Udveksling mellem slutbrugere og udviklere

Der er også en udveksling mellem slutbrugere, der tester AI-værktøjet, og udviklerne. De steder, hvor der ikke er *teknologikaos* (s. 18), er der en positiv udveksling mellem slutbrugere og udviklere.

Slutbrugerne udtrykker dog, at hvis der er opstået en udfordring har de også brug for en tilbagemelding fra udviklerne på, hvordan det er blevet udbedret. Kommer denne tilbagemelding ikke er der flere, der ikke genoptager brugen af værktøjet. Det er vigtig for tilliden til værktøjet, at der også kommer viden retur til medarbejderen.



udvikleren tilretter og videreudvikler værktøjet (tid)
slutbrugeren forventer, at udvikleren giver en tilbagemelding om udbedringer (viden)

Sociale rammer

Fællesskabet og de sociale rammer er vigtige for forankringen. Der nævnes to tydelige behov for informanterne i forbindelse med oplæring i AI-værktøjet. 1. Et sparringsrum med andre medarbejdere. 2. At der gennem en virkelighedsnær oplæring i AI-værktøjet skabes grundlag for nye, gode vaner.

Sparringsrum

Der er et behov for et lokalt fællesskab, der skal støtte den individuelle medarbejder i forbindelse med de læringer og udfordringer, der opstår i forbindelse med brugen af værktøjet. Fællesskabet har derfor en påvirkning på forankring af værktøjet. Informanterne udtrykker et stort ønske om at kunne videndele med hinanden og behovet for sparring med kollegaer vurderes højt.

- Mange af informanterne udtrykker, at det er nemmere at spørge en kollega til råds frem for at skulle finde guides og vejledninger frem.
- Informanterne efterspørger superbrugere eller lignende, der kan supportere og indgå i det lokale sparringsrum.

Da informanterne blev bedt om at prioritere deres behov i forbindelse med implementeringen af nyt AI-værktøj er behovet for et sparringsrum højt prioriteret på den samlede tilbagemelding.

- 1 Grundig introduktion til værktøjet
- 2 En sparringspartner du kan spare med omkring værktøjet undervejs
- 3 Hyppig information om projekt og proces
- 4 En direkte linje til tech-support
- 5 En leder, der selv kan bruge værktøjet



Gode vaner

Der er en bevidst udfordring med at ændre vanerne blandt informanterne - også blandt de informanter, der har afprøvet AI-værktøjet. De nye arbejdsgange kræver tilvænning i forhold til de tidligere. Vaner kan også være kollektive og derfor også være et kollektivt ansvar at ændre. I forbindelse med oplæringen i AI-værktøjet fremhæver informanterne følgende:

- Materialet i forbindelse med oplæringen skal gerne være så tæt på medarbejdernes hverdag som muligt. Helst aktindsigtsager fra afdelingen, men alternativt cases fra lignende afdelinger.
- Der er et gennemgående ønske om, at oplæring skal være gennem hands-on-erfaringer.
- Onlineoplæring har indtil videre været velfungerende – alle informanter ser det som en god mulighed, hvis det kombineres med praktisk øvelse og et sparringsrum.
- Da meget af oplæringen ønskes at være mund til mund mellem kollegaer, kræver det også en vis oplæring af nye kollegaer, så dårlige vaner ikke nedarves.
- De informanter, der ikke så ofte sidder med aktindsigt, mener, at det vil tage længere tid for dem at blive fortrolige med værktøjet og at der her er et større behov for at blive genoplært løbende.
- Der skal være mulighed for at søge viden i guides som supplement til en sparringspartner. Særlig for dem, hvor der går lang tid mellem, at de laver aktindsigt.

"Har man travlt, så går man tilbage til de dårlige vaner."

Leder

"Der kunne jeg måske godt have brugt, at der var en person mere, måske en der var lidt på samme niveau, som var inde i det. En man ligesom kunne sparre med."

Medarbejder

Handlekraft

Informanterne ønsker ejerskab

Kendskab og forståelse af AI-værktøjet øger tydeligvis handlekraften og jo mindre kendskab og forståelse medarbejderen har for værktøjet des større opleves den opgave, det er at lære AI-værktøjet at kende. Barriererne ved at værktøjet er baseret på kunstig intelligens, er også større, hvis informanten ikke har haft hands on-erfaring med værktøjet endnu.

Vi har identificeret, at der er et ønske om ejerskab, men også at der ikke opleves særlig meget ejerskab blandt informanterne på nuværende tidspunkt. Dette hænger dog også sammen med, at det kun er en mindre gruppe af informanterne, der aktivt har arbejdet med AI-værktøjet i testperioden.

På den følgende side fremgår vores anbefalinger til dette baseret på indsigten, der er indsamlet i forbindelse med den antropologiske undersøgelse.

Til at skabe en større handlekraft og følelse af ejerskab anbefaler vi følgende 4 trin:

1 Viden

Medarbejderne skal have større kendskab til AI-værktøjet både gennem information om selve AI-værktøjet, men også gennem information om projektets udvikling og mål, samt hands on-erfaringer med AI-værktøjet (se. s. 28 *Rammer og Mulighedsrum*).

2

Handling

Der mangler for mange informanter en plan og handlinger for, hvad de skal gøre og dermed en bevidsthed om, hvilket ansvar de har og hvilket ansvar de ikke har (s. 20 *Rammer og Mulighedsrum*).

3

Fællesskab

Der er endnu ikke etableret et lokalt sparringsrum bl.a. fordi, at der i flere tilfælde ikke er mange informanter, der tester AI-værktøjet. Fælles indsats og mål er vigtigt at etablere både blandt medarbejderne internt, men også mellem ledere og medarbejdere, hvis man vil skabe en god forankring. Det at have et sparringsrum med peers, et fællesskab, omkring brugen af værktøjet styrker ikke kun motivationen men også handlekraften (s. 27 *Rammer og Mulighedsrum*).

4

Ejerskab og forankring

Hvis den enkelte medarbejder oplever, at de tre overstående trin mangler, bliver det svært for den enkelte medarbejdere at føle et ejerskab.

Der er mulighed for at finde yderligere inspiration til at skabe handlekraft og følelse af ejerskab i *Guide til opstart af udviklingsprojekter m. kunstig intelligens*.

Pointer kort og godt

Aktindsigt opgaven varierer meget mellem afdelinger

Nødvendigheden for AI-værktøjet varierer meget baseret på afdelingernes arbejde med aktindsigt. Dem i gruppe C vil have sværere ved at tage AI-værktøjet til sig pga. manglen på nødvendighed. Hvor det i gruppe A er mere kristisk, at AI-værktøjet virker.

Kunstig intelligens fylder ikke direkte i dagligdagen, men er diffust

Som nævnt tidligere siger de fleste af informanterne, at det ikke fylder særlig meget, at løsningen er baseret på kunstig intelligens. Dem der har været mest involveret i projektet har en god forståelse for, hvad den kunstige intelligens kan, men kan stadig have svært ved at gennemskue snitfladerne, som der er med andre værktøjer.

Rammerne er afgørende for engagement

Rammerne er vigtige for at understøtte en god forankring. Ansvar, kommunikation, tid og sociale rammer spiller alle sammen en vigtig rolle for at skabe det optimale mulighedsrum. Manglende opmærksomhed på rammerne kan dermed skabe modstand.

Ledelsesopbakning

Ledelse er centralt for at være med til at skabe de bedste rammer for implementering og gennemskueligheden i medarbejdernes rolle, da driftsopgaver bliver prioriteret i en travl hverdag. Opbakningen fra ens egen organisation har også en tydelig motiverende faktor.

Undervurdere ikke fællesskabet

Fællesskabet kan spille en afgørende faktor for implementeringen af AI-værktøjet. Inspiration og sparring mellem kollegaer er vigtig, men er også vigtig for at skabe kollektive vaner.

Misforståelser om aktørernes roller mudrer processen

Det er vigtigt for processen, at der er tydelige rammer for udveksling mellem medarbejdere og ledere, men også slutbrugere og udviklere. Misforståelser, der relaterer sig til ens eget og andres ansvar, kan hæmme fremdriften i projektet.

PINK:PASTINAK

www.pinkpastinak.dk