




# Stø kurs når AI implementeres på arbeidsplassen: Hva bør styret og ledelse kunne?

---

Espen Lynghaug, spesialrådgiver  
utdanningspolitikk og kompetanse  
NHO Mat og Drikke



A large orange circle is positioned on the left side of the slide, partially overlapping the white background.

## KI: Hype, revolusjon eller evolusjon?

---

«Om fem år kommer det ikke til å være så mange oppgaver som må gjøres av mennesker»  
(Goodwin & Andersen 2024)

---

«..Ikke mer enn 4,6 prosent av alle oppgavene vil bli automatisert det neste tiåret»  
(Darron Acemogulu 2024)

# KI plassert inn i Gartners Hype-syklus

## Hype Cycle for Artificial Intelligence, 2024



Source: Gartner  
Commercial reuse requires approval from Gartner and must comply with the Gartner Content Compliance Policy on gartner.com.  
© 2024 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. GTS\_3282450

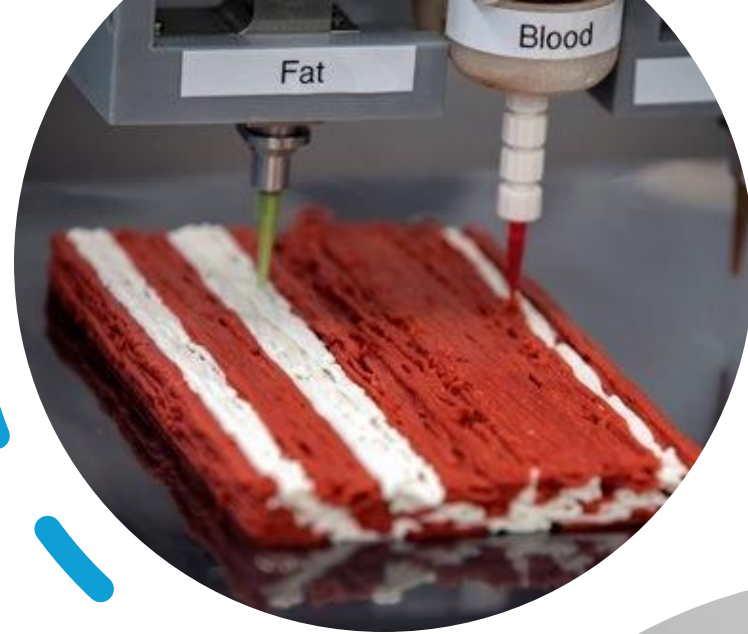
**Gartner**

# Industriroboter med kunstig intelligens

- **Hva ble lovet:** På 80- og 90-tallet mente man at KI-drevne roboter snart skulle gjøre alle manuelle jobber overflødige i industrien.
- **Hva skjedde:** Robotar har fått en viktig rolle i enkelte delar av industriproduksjon, men de krever ofte spesialtilpassing, og mange jobber krever fortsatt menneskelig fleksibilitet og vurderingsevne.
- **Læring:** Automatisering tar tid, og ofte trenger man både teknologisk modning og organisatorisk tilpassing.



- **3D-printing i industri og hjem**
- **Hva ble lovet:** På 2010-tallet var det store forventninger om at alle snart skulle ha 3D-printer hjemme, og at produksjon av varer skulle flytte fra fabrikker til stua.
- **Hva skjedde:** 3D-printing har absolutt fått en plass i industrien – spesielt til prototyping og enkelte spesialiserte deler – men det har ikke revolusjonert masseproduksjon eller blitt vanlig i husholdninger.
- **Læring:** Teknologien var lovende, men begrensninger i hastighet, materialkvalitet og brukervennlighet bremset utbredelsen.



# Selvkjørende biler

## Hva ble lovet:

Flere store aktører (bl.a. Tesla og Google) har spådd at vi ville ha helt selvkjørende biler på veiene innen få år – mange spådde 2020 som et vendepunkt.

**Hva skjedde:** Teknologien har utviklet seg raskt, men full autonomi i alle situasjoner er fortsatt langt unna – grunnet sikkerhetsutfordringer, ansvarsspørsmål og teknologiske begrensninger.

**Læring:** Å gå fra testmiljø til reell implementering i komplekse, åpne systemer tar mye lengre tid enn antatt.

# – Snart blir det ulovlig å kjøre selv

Trafikken blir smidigere og tryggere med selvkjørende biler, tror vegdirektøren. Han tror heller ikke det er så veldig lenge til det blir ulovlig for mennesker å holde i rattet.

4.Juli 2017

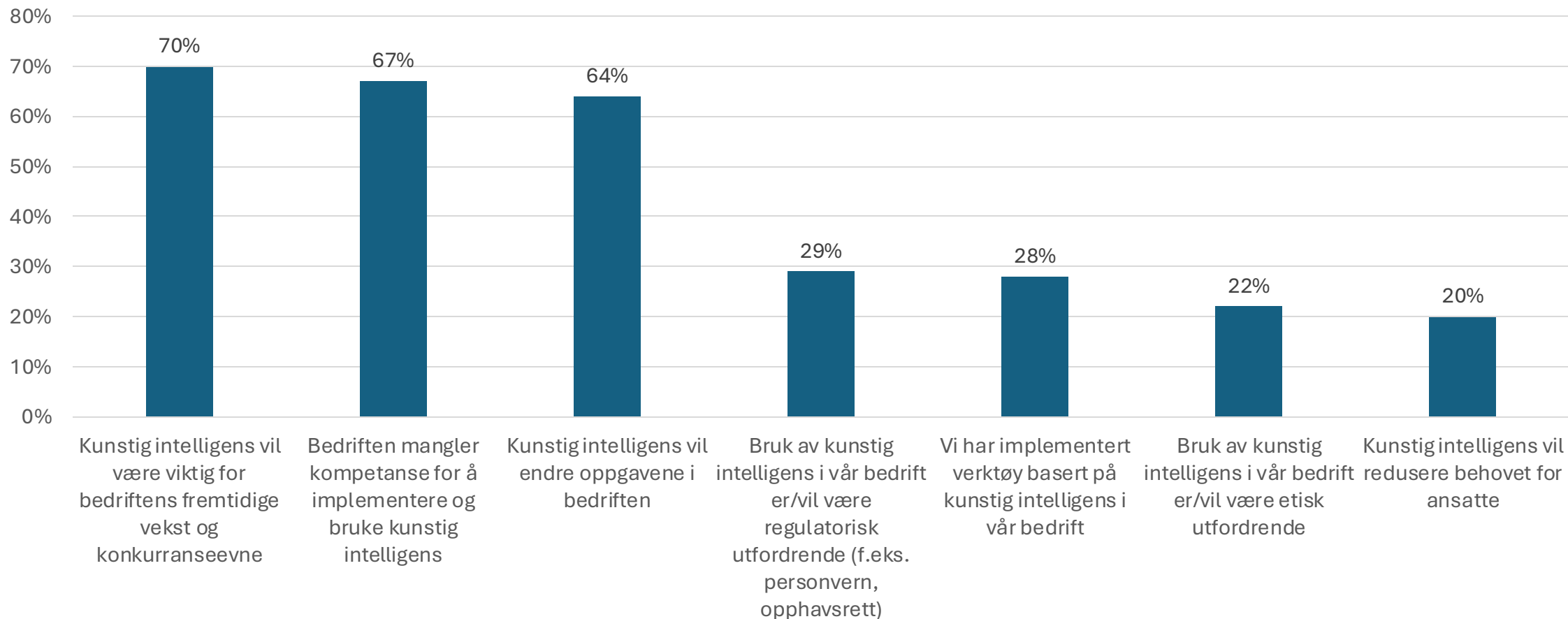


SELVKJØRENDE BUSS: Til neste år skal du kunne bestille en elektrisk selvkjørende buss som kjører deg dit du skal.

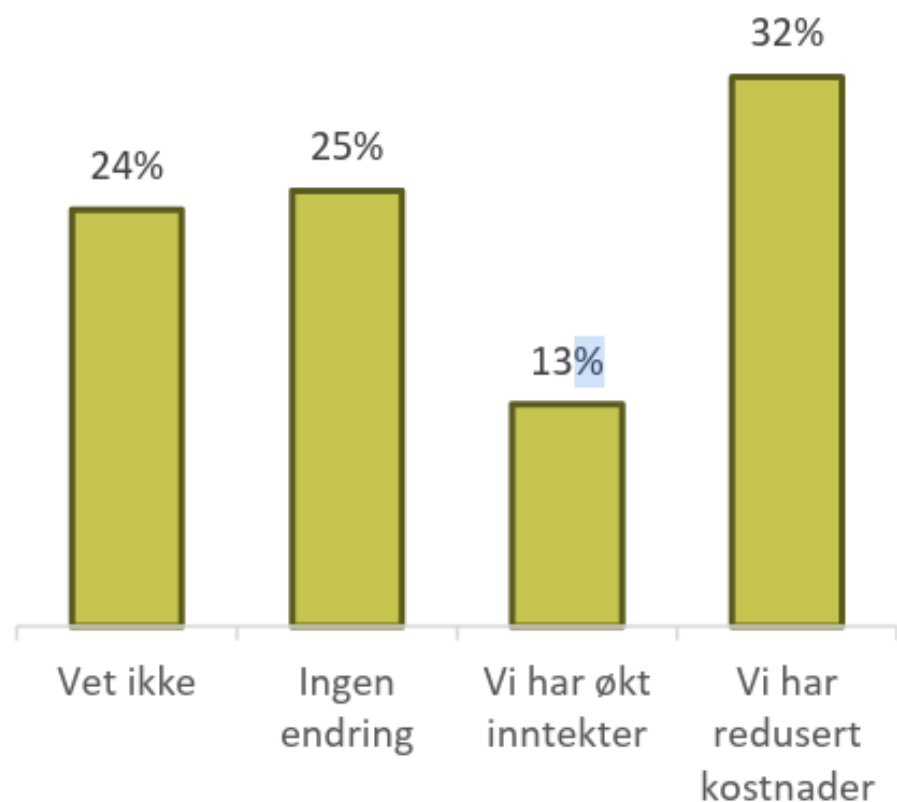
FOTO: HÅKON MOSVOLD LARSEN / NTB SCANPIX



## Andel NHO-bedrifter som i noen eller stor grad er enig i følgende påstander om kunstig intelligens



Figur 4.7 Noe reduserte kostnader, men de fleste virksomheter ser foreløpig ingen endring eller er usikre på gevinster for egen virksomhet fra AI

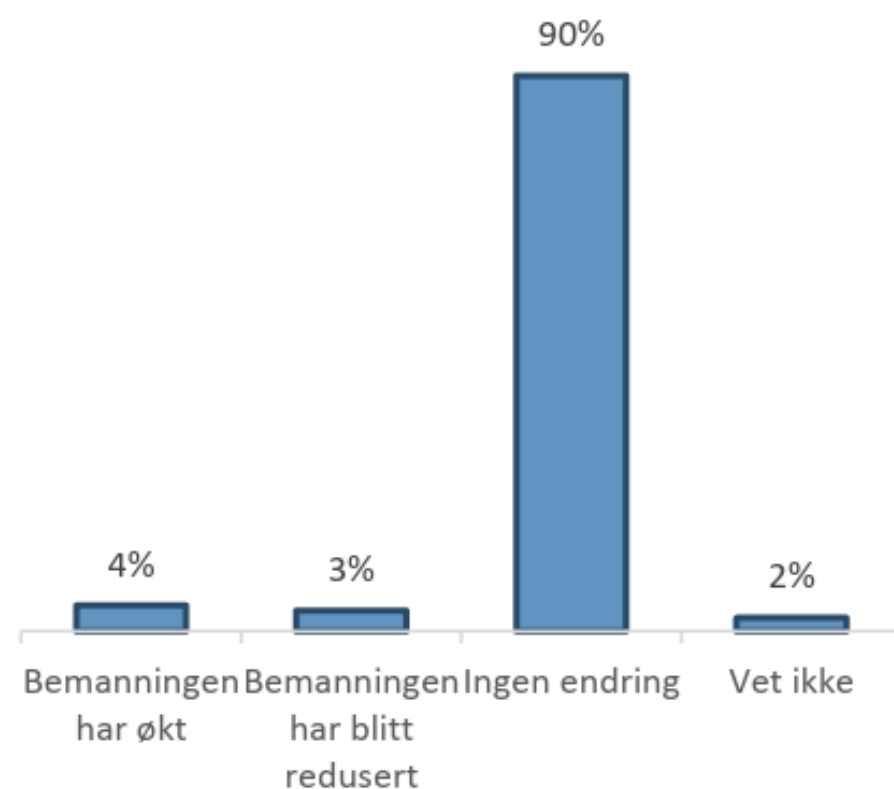


**Spørsmål:** Har bruken av AI-verktøy gitt noen av følgende gevinster i virksomheten? Flere svar mulig

**Note:** N = 1 091

**Kilde:** SØA

Figur 4.8 Bemanningen er i liten grad påvirket av AI foreløpig

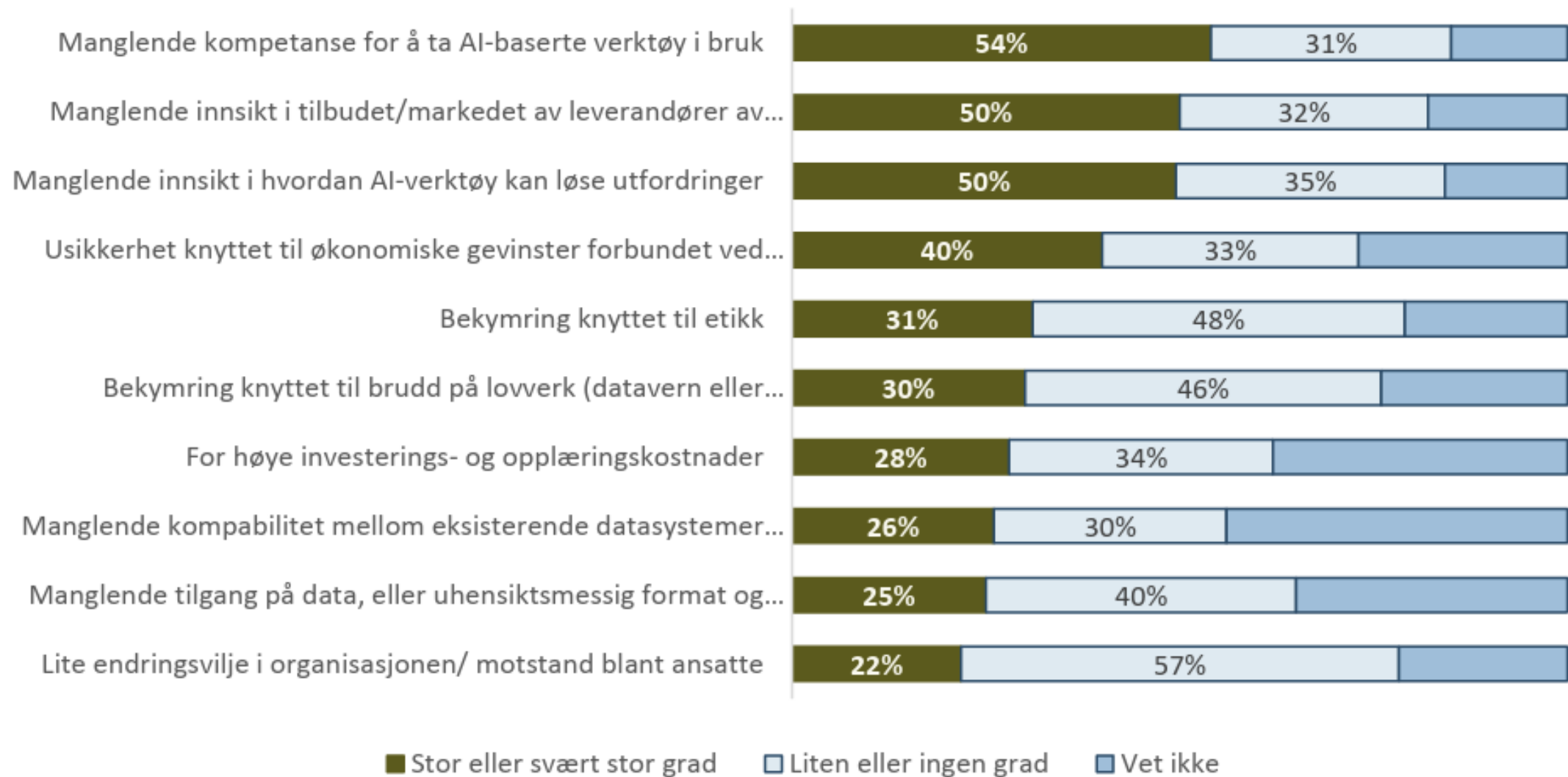


**Spørsmål:** Hvordan har bruk av AI-verktøy påvirket bemanningen i virksomheten?

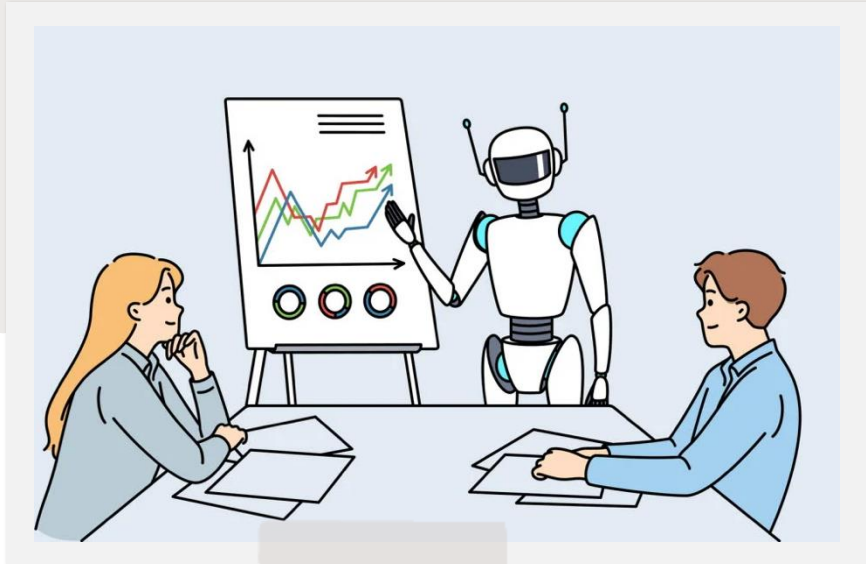
**Note:** N = 1 084

**Kilde:** SØA

Figur 4.9 De største barrierene er kompetanse og innsikt for virksomheter som i dag **ikke bruker AI-verktøy** for å utvikle egen virksomhet.



# Styrets ansvar i møte med kunstig intelligens



## 1. Strategisk overblikk og fremtidsblikk

Styret har det overordnede ansvaret for virksomhetens retning og utvikling. I møte med KI betyr dette å:

- Vurdere hvordan KI påvirker konkurransebilde, bransjestrukturer og mulighetsrom.
- Sikre at virksomheten har en langsiktig strategi der KI inngår som en del av innovasjon og effektivisering.
- Være informert nok til å kunne stille kritiske spørsmål til ledelsen – ikke nødvendigvis mestre teknologien selv, men forstå hva den betyr.

## 2. Risikostyring og etikk

KI introduserer nye former for risiko – teknologisk, juridisk og etisk. Styret skal derfor:

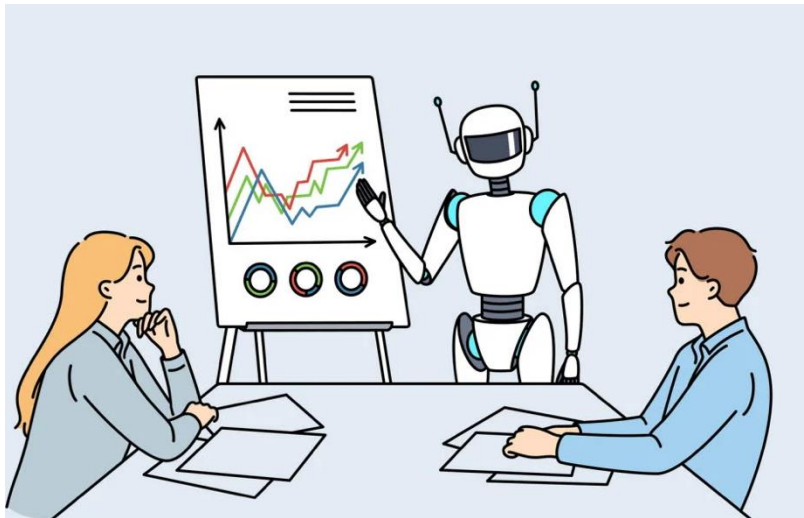
- Etterspørre risikovurderinger av KI-initiativer: sikkerhet, personvern, feilmarginer og ansvarsforhold.
- Sørge for at etiske retningslinjer for KI er utviklet og implementert, spesielt ved bruk av automatiserte beslutninger.
- Se til at bærekraft og samfunnsansvar også gjelder digitale verktøy.

## 3. Kompetansesikring

Styret må sikre at:

- Toppledelsen har tilstrekkelig digital og KI-relatert kompetanse.
- Styret selv oppdaterer sin egen kompetanse gjennom kurs, seminarer eller ved å hente inn eksterne ressurser.
- KI ikke overlates til teknologene alene – men sees i sammenheng med forretningsstrategi og organisasjonsutvikling.

# Ledelsens ansvar i møte med kunstig intelligens



## 1. Operasjonalisering av KI-strategien

Ledelsen har ansvar for å:

- Omsette styrets strategiske føringer til konkrete tiltak og prosjekter.
- Velge riktige løsninger og leverandører – her trengs god «bestillerkompetanse».
- Sikre en trinnvis og kontrollerbar innføring av KI i driften.

## 2. Involvering og forankring

Ledelsen må:

- Skape forståelse for hvorfor og hvordan KI tas i bruk – og hvilke problemer det skal løse.
- Involvere de tillitsvalgte tidlig, med respekt for medbestemmelse og partssamarbeid.
- Sørge for at medarbeiderne får nødvendig opplæring og støtte i omstillingen.


## 3. Endringsledelse og kulturbygging

KI handler ikke bare om teknologi – det handler om mennesker.

Ledelsen må:

- Bygge en kultur for læring, innovasjon og trygghet.
- Skape rom for eksperimentering og tverrfaglig samarbeid.
- Være tydelige på verdiene som skal styre hvordan teknologien brukes – og hvilke menneskelige oppgaver som fortsatt skal prioriteres.

# Viktige prinsipper for å lykkes med KI i bedriften

- **Start smått, tenk stort** – velg et konkret, håndterbart problem.
  - **Involver de ansatte** – spesielt dem som skal bruke løsningen.
  - **Evaluer fortløpende** – hva funker, hva lærer vi?
  - **Vær nysgjerrig, ikke perfekt** – det viktigste er å komme i gang.
- 

## Den nordiske modellen er en god plattform, også for implementering av KI

- Trepårtssamarbeidet: arbeidsgiver, arbeidstaker og staten
- Flat struktur, kort vei fra «gulvet» til ledelsen i bedriftene
- Høy grad av tillit mellom partene
- En grunnleggende enighet om å både dele overskuddet rettferdig, og å «bake kaka større»
- En godt grunnutdannet befolkning, og et system for livslang læring



# Avslutning – teknologi som tjener mennesket

---

- Kunstig intelligens er ikke magi. Det er verktøy. Verktøy som kan gjøre oss mer treffsikre, mer effektive – og kanskje også mer menneskelige, hvis vi bruker dem riktig.
- For å lykkes, må ledelsen og styrene være nysgjerrige, reflekterte og strategiske.
- Og viktigst av alt: Vi må ikke glemme menneskene.

*«Den beste teknologien i verden er verdiløs uten kloke mennesker til å bruke den.»*

