

Forstå AI i praksis: Hvordan HR kan bruge AI til HR's nye rolle

FORESTIL DIG DETTE:

Anna er HR-partner i en hurtigt-voksende teknologivirksomhed. På det seneste har hun bemærket, at AI bliver brugt mere og mere, dels i hendes egen afdeling, men også i andre dele af HR – til at screene kandidater, analysere medarbejder-tilfredshed og endda planlægge træningsforløb. På overfladen virker det som en effektiv måde at lette hendes arbejdsbyrde på, men hun står overfor nye spørgsmål og bekymringer. Hvordan kan hun sikre, at AI ikke kun bliver brugt til at optimere, men også til at forbedre medarbejdernes engagement og trivsel? Og hvordan kan hun som HR-leder tage kontrol over denne teknologi, så den bliver et værktøj til social ansvarlighed og menneskelig etik, ikke bare en kold optimerings-maskine? Anna har, som de fleste andre HR-folk, alt for meget at se til og ikke særlig store budgetter at bruge af.

Josefine Campbell // executive coach, forfatter og founder af Campbell Co.

HR's nye rolle – fra optimering til engagement

Der er konstant forandringer. Mange steder betyder det reorganisering efter reorganisering. Hvis ledere fuldt ud forstod virkningerne af reorganiseringer på mental sundhed, medarbejderomsætning og jobpræstation, ville de begrænse dem eller gennemføre dem på andre måder. Selvom mange nye organisatoriske strukturer sandsynligvis ikke vil vare ved, involverer de alt for ofte ændringer, der ikke kan omgøres så let såsom afskedigelser af medarbejdere og ansættelse af nye.

I en artikel fra Harvard Business Review, maj 2024, argumenterer Capelli og Nemeh for at HR's rolle er ved at skifte kurs fra optimering til at sikre engagement i virksomhedernes vigtigste ressource – nemlig loyale og engagerede medarbejdere.

HR's fokus på at minimere personaleomkostninger var ikke et økonomisk problem, mens arbejdsmarkedet bugnede med villige ansøger. Men nu er det at holde stillinger besat og forhindre, at medarbejdere bliver udbrændte eller utilfredse, blevet topprioriteter.



For at kunne møde den grundlæggende udfordring med at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere skal HR vende tilbage til sin traditionelle rolle med at tage sig af medarbejderne. HR skal spille en ledende rolle i at overbevise topledelsen om at behandle medarbejderne bedre og ændre virksomhedens politikker for løn, uddannelse, afskedigelser, ledige stillinger, outsourcing og omstrukturering.

Hvilken rolle kan AI spille i Annas hårdt pressede HR-team? I vores omfavelse af teknologiens mangfoldige bidrag må vi huske os selv og hinanden på vores forpligtigelse til at bedrive og udvikle HR med social ansvarlighed og menneskelig etik som vores trofaste vejvisere. Så HR's stemme er vigtig – dels i forhold til HR's rolle i organisationen, men også i forhold til hvordan de skal bruge AI, sådan at AI ikke blot er noget, der sker hen over hovedet på dem, fordi en leder har besluttet, at man skal bruge AI til at screene kandidater, men også noget, Anna og hendes kollegaer selv er med til at forme.

Råd nr. 1: Få jord under neglene

Når Anna og HR skal have indflydelse, i forhold til hvordan AI bliver brugt i virksomheden, bliver hun nødt til at kaste sig ind i ringen og være en aktiv medspiller. Hvis hun bare sidder på sidelinjen og dømmer dem, der bruger værktøjerne, bliver hun ikke taget seriøst. Slet ikke af ingeniørerne. Hun bliver derfor nødt til også selv at kunne bruge og forstå deres AI værktøj. Det er der kun én måde at gøre på. Anna må gå i gang med selv at bygge værktøjer med AI. Derfor tænker Anna sig godt om og identificerer et lille projekt i HR, der giver mening, og som hun selv kan stå for. Men hun har brug for hjælp.

I innovationens verden har man i mange år benyttet sig af en metode, hvor man bygger en MVP (Minimal Viable Product). Det betyder, at når man skal prøve at bygge noget nyt, så bygger man noget, der er så småt

og overkommeligt som muligt. Dernæst tester man det hos brugerne og får feedback. Man vil gerne undgå, at man spilder en masse tid og ressourcer på at bygge en stor forkromet løsning, som brugerne så forkaster, når den rammer markedet. Byg småt og skaller hurtigt er devisen.

Anna tænker over hvad hendes MVP kunne være, og det slår hende, at HR-håndbogen er blevet så omfattende, at det ville give mening og starte her. De får alt for mange spørgsmål fra medarbejdere, der ikke kan finde svar i HR-håndbogen eller bare ikke har gidet at slå deres spørgsmål op, fordi det er blevet for tidskrævende. De personer kunne være testpersoner, og HR kunne sende et link til deres AI-HR-håndbog i stedet, hvor man kan stille spørgsmål til AI'en. Og hvis det virker godt, kan den få et link på intra.

Råd nr. 2: Allié dig med en teknisk kollega

Anna googler og læser et par artikler og ser et par videoer på YouTube om, hvordan man prompter AI, med det AI software de har adgang til. Men hun synes stadig, det virker svært at gå til. Derfor går hun over til ingeniørerne og spørger, hvem der er passioneret omkring AI og selv bruger det? "Det gør Jens", bliver der svaret. Anna har ikke talt med Jens før. Han er en stille, men venlig mand med en fremtoning, der er meget forskellig fra Annas. Men når Anna spørger venligt og forklarer, at hun gerne vil lave et lille projekt med at lægge deres HR-håndbog ind i en AI – både for at gøre det nemmere for medarbejderne at finde svar hurtigt, men også for selv at lære at bruge softwaret – siger Jens, at han godt kan finde lidt tid til at hjælpe hende. Da de sammen sidder ved skærmen, og Jens viser hende, hvordan man prompter, kan Anna se, at det slet ikke er så svært.

Anna får ret hurtigt lagt HR-håndbogen op, promptet AI'en med instruktioner, ligesom Jens viste hende, og beder bagefter nogle kollegaer teste det, så hun ret hurtigt kan rette 'børnesygdommene'.

Anna høster respekt, ikke kun blandt kollegaer i HR-afdelingen, men også hos ingeniørerne og ledelsen, som er glade for, at HR aktivt rykker ind i de nye områder af teknologien, som betyder noget for hele organisationen. Nu kan Anna og hendes chef aktivt blande sig i, hvordan AI bliver brugt. Anna aftaler med sin chef, at hun kan få et kursus og nogle timer om måneden til at holde sig orienteret i feltet. På den måde kan hun blive klædt på til at tage de store snakke om AI.

Råd nr. 3: Vær varsom, i forhold til *hvordan* du bruger AI – ikke *om* du bruger det

Jeg er coach. Hjemme hos os har vi promptet vores egne AI-coaches, som vi løbende taler med og udvikler på. For der er ingen anden vej at forstå AI på end ved at prøve at bruge det. Sandheden er, at ingen kan gennemskue, hvad det vil kunne hvornår, og hvordan vi skal håndtere det.

For mig startede det med, at jeg gerne ville imødekomme behovet for coaching hos ledere, der ikke nødvendigvis får budget til 1-1 coaching, men som har brug for coaching og mere sparring, end de får i hverdagen: Så vi promptede en AI til at hjælpe for at se, om jeg kunne udvikle den til noget, der kunne bruges.

Men en dag kigger min mand op på mig meget bekymret og siger: "Hov – nu taler den med min stemme". AI'en havde klonet hans stemme og overtaget samtalen, ikke kun ved at svare ham, men også ved at svare, som om den var ham.

Eksemplet her viser, at det er ude af kontrol, og sandheden er, at ingen rigtig har styr på AI, og hvad det vil og kan udvikle sig til. Derfor er det klogt at være varsom, men vær varsom i forhold til *hvordan* du bruger det – ikke *om* du bruger det. For det er kun hvis du bruger AI og sætter dig ind i, hvordan det bliver brugt hos jer, at du kan præge, *hvordan* værktøjet bliver brugt på en ansvarlig og etisk måde.

Litteraturliste

HR's New Role: In this tight labor market, cost cutting is out. Championing employee concerns is in. Af Peter Cappelli and Ranya Nehmeh (Maj – Juni 2024) <https://hbr.org/2024/05/hrs-new-role>

Ries, Eric, 1978-, The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York, Crown Business, 2011.