

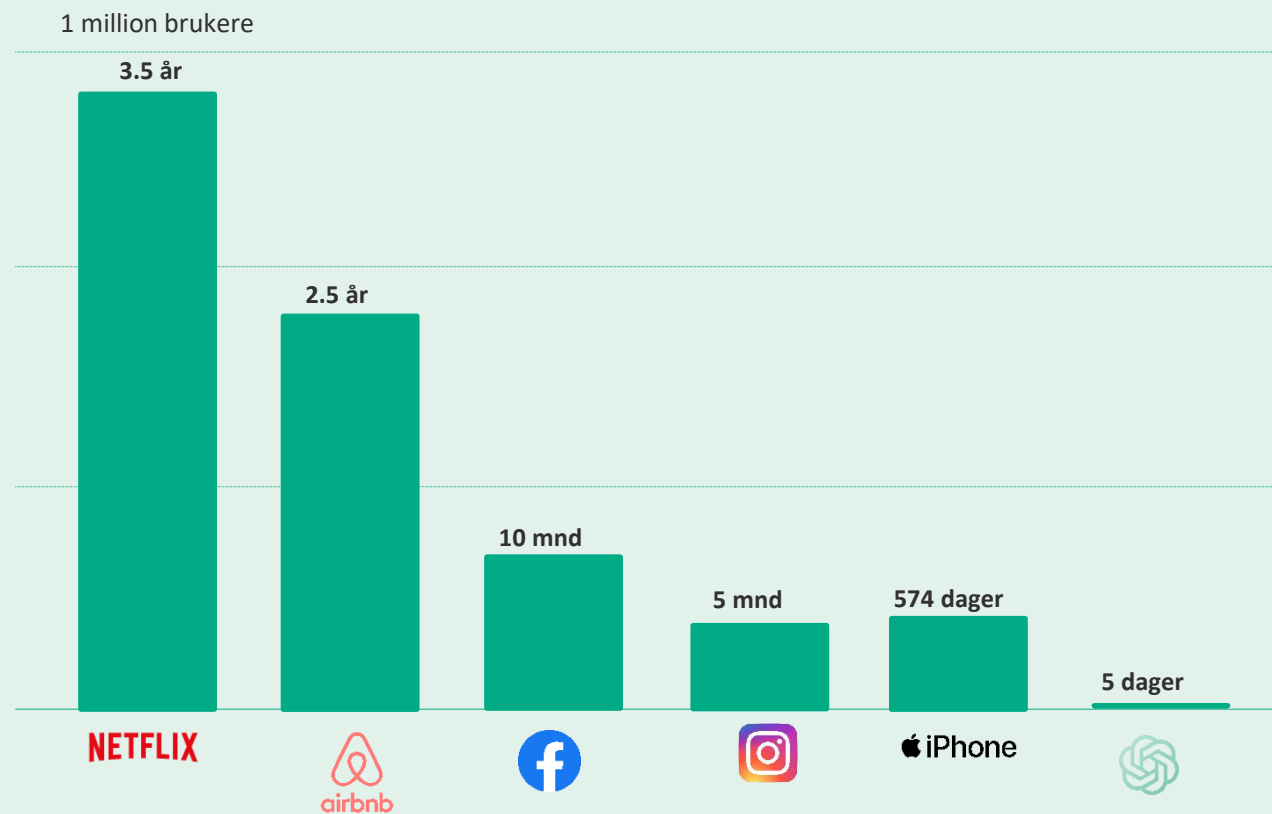
Lede i endring

Kraften i digital forestillingsevne

2022

Det teknologiske sjokket

ChatGPT nådde
1 million brukere bare 5
dager etter at den forlot
forskningskorridorene
i november 2022



”

I løpet av mitt liv har jeg vært vitne til to teknologiske demonstrasjoner som jeg oppfattet som revolusjonerende. Den første gangen var i 1980, da jeg ble introdusert for et grafisk brukergrensesnitt. Den andre store overraskelsen kom først i fjor...

– Bill Gates



Bildet er KI-generert

An illustration of an ostrich in a desert landscape. The ostrich is standing on its right leg, while its left leg is buried in a hole it has dug in the sand. The background shows a vast, arid desert with sparse vegetation, a utility pole, and distant mountains under a hazy sky. The overall tone is somber and surreal.

Det går ikke over...

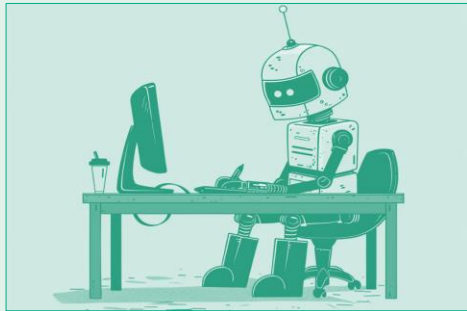
Bildet er KI-generert

Det finnes over 10.000
spesialiserte KI-
verktøy
...og det kommer
flere...



Bildet er KI-generert

Bruk av KI og digital teknologi kan øke norsk verdiskaping med **5.600 milliarder kroner** frem mot 2040



Bruk av **generativ KI** kan øke verdiskapingen i Norge med 2.000 mrd. kr



Bruk av annen avansert digital teknologi og **analytisk KI** kan øke verdiskapingen i Norge med i alt 3.600 mrd. kr



**Manglende kompetanse
er den
største barrieren
for ikke
å bruke KI**





Bildet er KI-generert

Status i norske kommuner

Nesten halvparten av arbeidsstyrken kan redusere arbeidstiden med opptil 20 % ved bruk av KI-verktøy.

Utfordringer og barrierer

Manglende digital kompetanse

Mange kommuner har ikke tilstrekkelig kunnskap om KI, noe som hemmer bruk og implementering.

Skepsis til KI

Ansatte kan være skeptiske til KI, ofte på grunn av frykt for at teknologien skal erstatte menneskelig arbeidskraft.

Juridiske hindringer

Uklare regler rundt dataforvaltning og personvern skaper usikkerhet ved bruk av KI.



An iceberg floating in the ocean, with the tip above water and a much larger, jagged mass submerged below. The scene is set against a dark, teal background with a cloudy sky. The text is overlaid on the image in white.

For alle
KI

For data
scientists og
eksperter

”

Når absolutt alt og alle blir både direkte og indirekte påvirket av teknologiutviklingen, tror jeg det også blir viktigere i tiden fremover at flere skaffer seg grunnleggende teknologisk forståelse og kompetanse

– Hans Petter Nygård-Hansen (intervju, digitalnorway.com)

An iceberg floating in the ocean, with a small tip above the water and a much larger, jagged mass submerged below. The image is overlaid with a teal color filter. The text is positioned to the right of the iceberg's tip.

DIGITAL FORESTILLINGSEVNE

Evnen til å forstå og forestille seg hvordan digitale teknologier og kunstig intelligens påvirker våre brukere, innbyggere og våre arbeidsprosesser – i dag og i framtiden.

Bruk triggerer en forestillingsevne og et digitalt tankesett

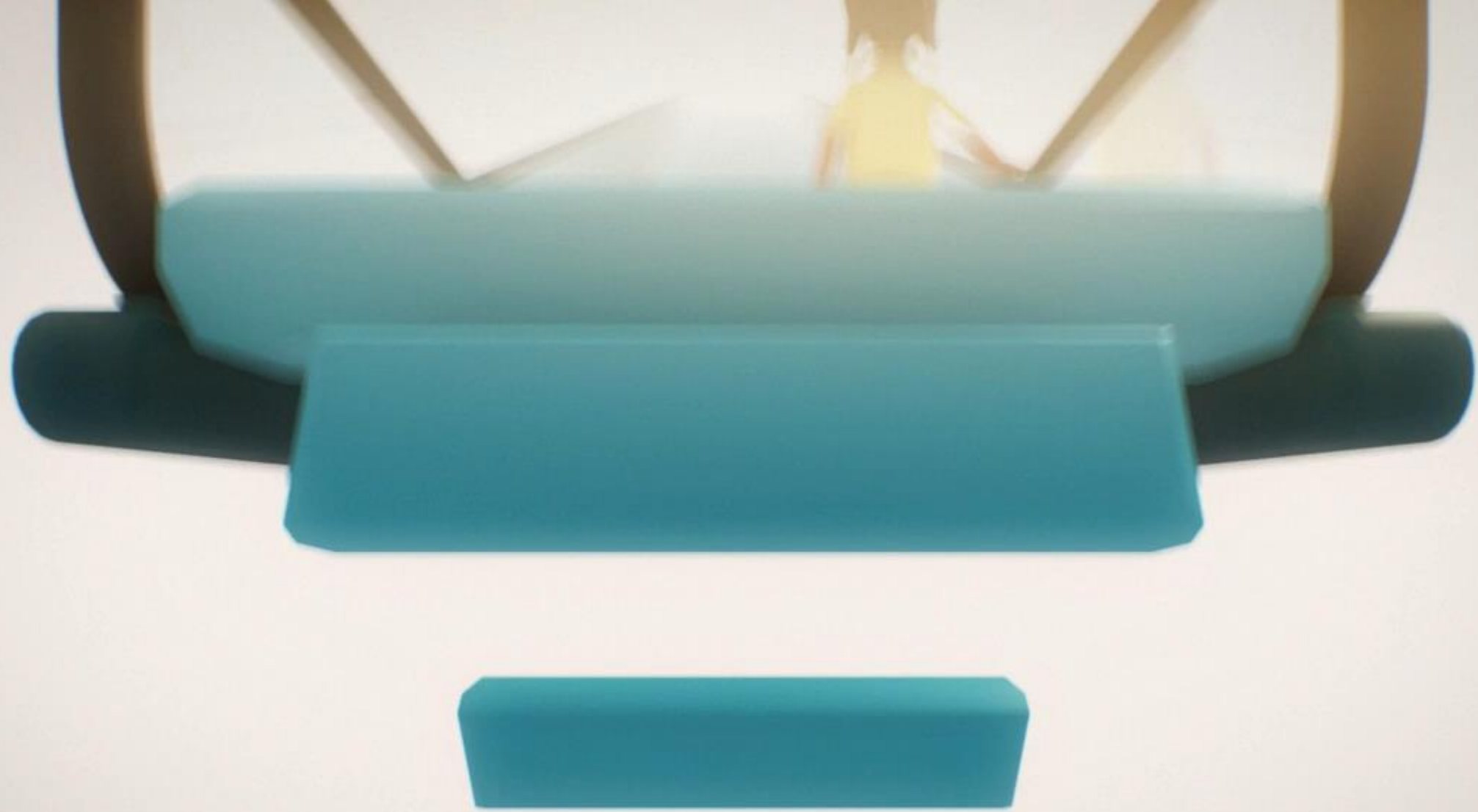


BRUK



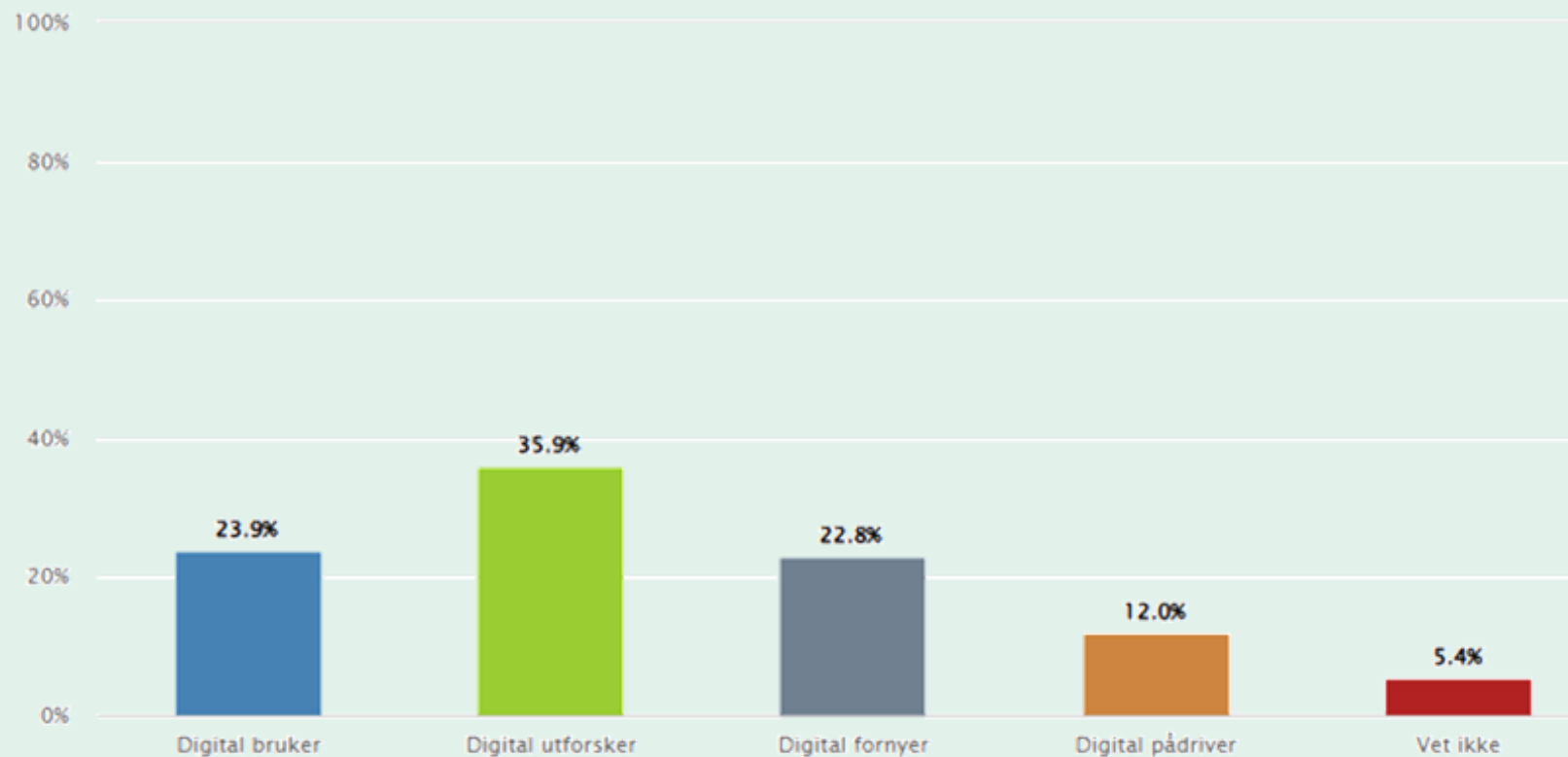
**FORESTILLINGS
-EVNE**



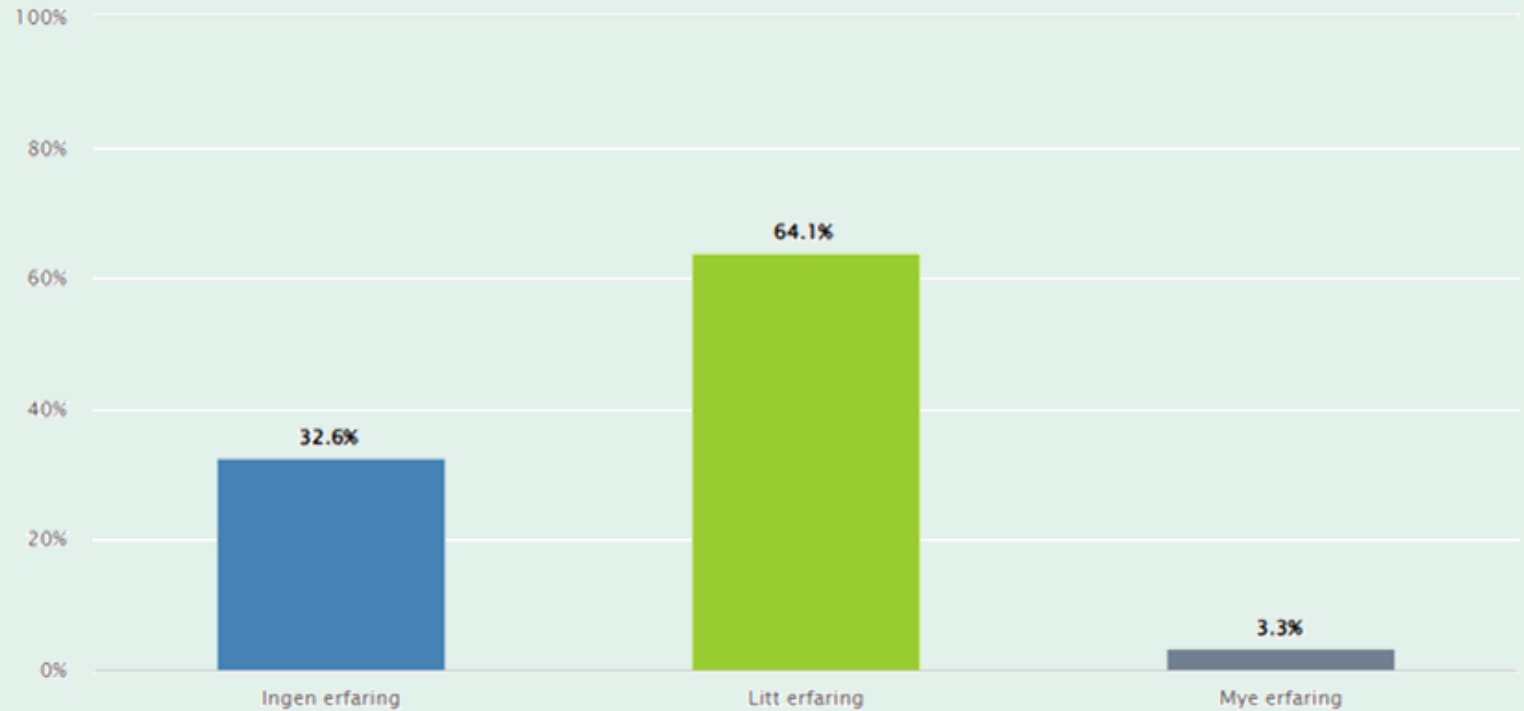


Hvor er du i den digitale kompetanse-trappa?

Et godt utgangspunkt for utvikling av digital forestillings-evne og for å lære av hverandre



Over halvparten av dere har erfaring med generativ KI (f.eks. co-pilot, chat GPT)



”

Ferdigheter i å bruke generativ KI er mye viktigere enn teknisk kunnskap.

Generativ KI kan ikke mestres bare ved å lese om det. Dette betyr at vi må ØVE, ØVE, ØVE!

–Anne-Line Stampe, fagansvarlig for Microsoft 365 DNB

De nye heltene



Ola, 67 år



Det er en stor fordel å ha solid arbeidserfaring og fagkunnskap i møtet med KI, da vil man raskere forstå potensialet, hvordan man kan bruke teknologien og – ikke minst – man har det beste utgangspunktet for å kvalitetssikre resultatene

-Anne-Line Stampe, fagansvarlig for Microsoft 365 DNB



Posten Bring

Posten lot de ansatte bruke ChatGPT – slik gikk det



Sven Richard Magerøy Tønnessen, leder av avdelingen for fremtidsteknologi i Posten Bring.

Posten Brings avdeling for fremtidsteknologi lot 28 ansatte fra hele konsernet bruke ChatGPT mest mulig til arbeidsoppgavene sine. Målet? Å lære mest mulig.

Da ChatGPT ble lansert i markedet, satte virksomheten raskt i gang et læringsprosjekt.

- **Mål** – Sikre god, trygg og etisk bruk av ChatGPT i Posten Bring
- **Hvordan** – 28 utvalgte deltakere integrerte ChatGPT i sin arbeidshverdag i 4 uker. De fikk lite opplæring, men beskjeden var: «*bruk verktøyet så ofte du kan*»
- **Verdi** – Det skapte engasjement, læring og kritisk tenking som bidro til økt forståelse av teknologiens styrker og svakheter i praksis. På denne måten fikk flere et bevisst forhold til teknologien, fant nye bruksområder og inspirerte andre i virksomheten.

»» Hvis du har høye ferdigheter i bruk av generativ AI, vil nye ideer oppstå. Spesielt når du kombinerer det med unik domenekunnskap.

FORESTILLINGS- EVNE



Forstå **nok** om nåværende teknologier til å kunne se for seg framtidige muligheter og begrensninger

KREATIVITET OG NYSGJERRIGHET



Evne til å tenke **utenfor boksen** og **utfordre** det eksisterende.

FAGKOMPETANSE



Ekspertise og erfaring innenfor et fagområde gir en **dypere og analytisk forståelse** av hvilke problemer som kan løses.



**Hvorfor er digital forestillingsevne
noe du **ikke** kan overlate til andre?**



Ledere med digital forestillingsevne...

- bidrar med forståelse for hvordan **effektivisering av arbeidsoppgaver** kan gjennomføres for å frigjøre tid til andre oppgaver
- **bedre forbereder** virksomheten og igangsetter tiltak **før** endringene oppleves som «sjokk».
- er bedre rustet til å **navigere virksomheten** gjennom høy grad av usikkerhet og kompleksitet.
- **tilrettelegger for og inspirer til nyskaping** av helhetlige tjenester for brukere og innbyggere.



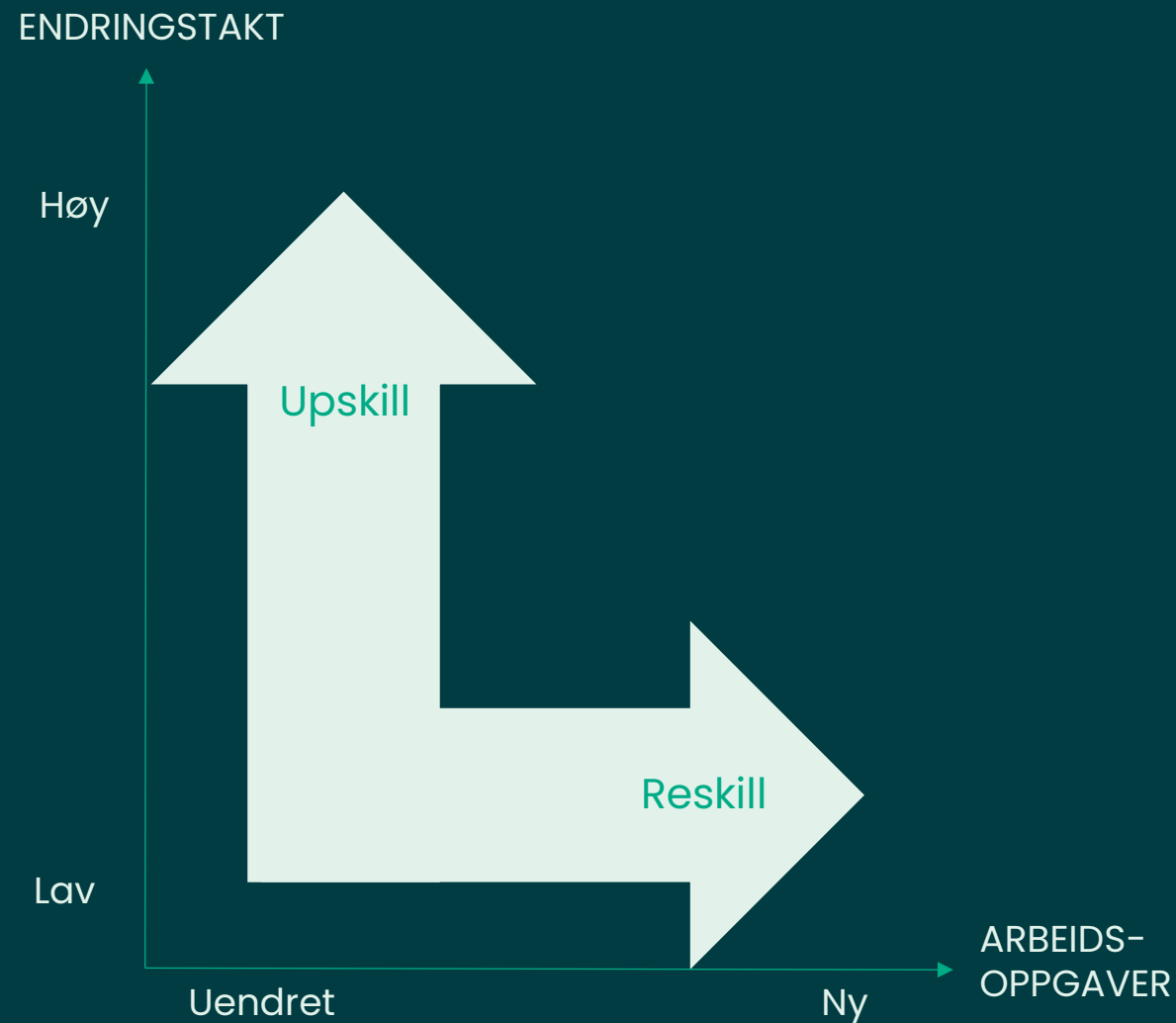
Bildet er KI-generert

**Raske og
uforutsette
endringer påvirker
virksomheten på
flere områder**



**NYE MÅTER
Å LÆRE PÅ**

- Kompetanse er ferskvare. Halveringstiden på kunnskap er 5 år
- World Economic Forum anbefaler 5 timers læringsinnsats per uke (tidligere 30 min)
- Det skapes flere nye jobber enn det forsvinner gamle 😊



Kilder: Pär Lager – forfatter av "Upskill & Reskill," "The Principle of Change," and "Communicative Leadership."

Lære å lære blir en viktig ferdighet framover



Iblant kan det være vanskelig å lære, fordi det føles som å innrømme at det er noe man ikke kan. Og *det* er egentlig den viktigste barrieren å komme seg over i arbeidslivet

CHRO (intervju med Digital Norway, digitalnorway.com)



Læring og eksperimentering som en del av jobben

”

Læring kan sies å være en del av jobben, hver dag og hver uke.

– Pär Lager, Oslo Business Forum, 2022



Eksperimentell læring

Prosjektbasert
Tverrfunksjonelle team
Nyskaping



Sosial læring

Deling
Lærings-sprinter
Coaching



Formell læring

Formelle programmer
Tester og sertifiseringer

KI + Læring = Sant

KI gir oss muligheten til å skape læringsopplevelser som ikke bare er tilpasset den enkeltes **rolle** eller **bransje**, men også den enkeltes **læringspreferanser** og **karrieremål**.



Bildet er KI-generert

Fra «one-size-fits-all» til hyperpersonlige læringsopplevelser

PERSONLIG TILPASSET LÆRINGSINNHOOLD

Opplevd tilpassing av læringsinnhold til individuelle behov og læringspreferanser

SAMARBEIDS- BASERT LÆRING

Dialogpartner som bidrar til utvikling av ny kunnskap og kritisk refleksjon

ON-THE-DEMAND- LEARNING

Personlig veiledning og svar i sanntid slik at ny innsikt kan brukes når utfordringene oppstår

PROBLEMBASERT LÆRING

Hjelp til å løse å løse komplekse problemer – slik som f. eks i innovasjonsprosesser

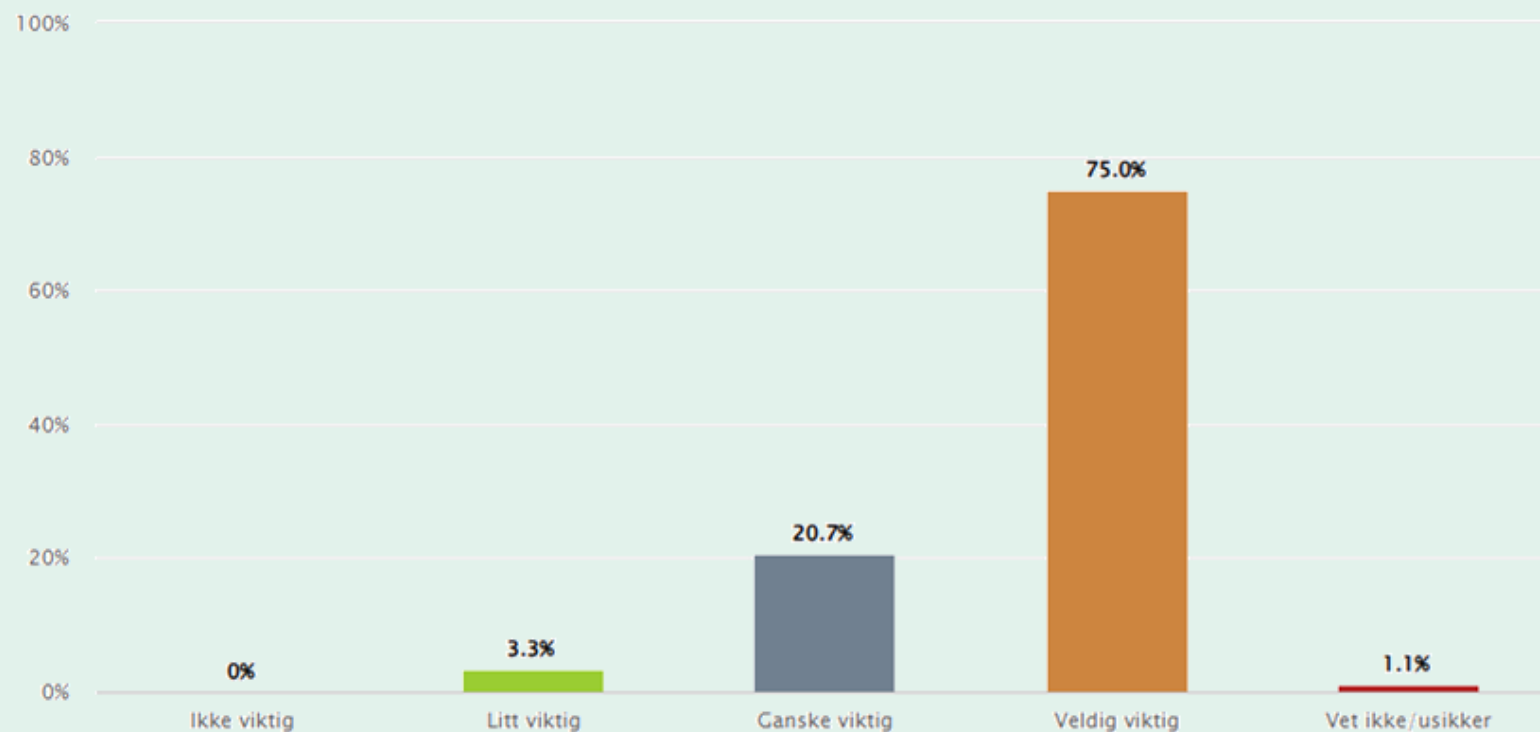


The background features a dark teal color with large, abstract, light green shapes. On the left, there is a large, curved shape that resembles a stylized letter 'C' or a partial circle. Below it, a smaller, solid teal shape is positioned. The overall design is modern and minimalist.

NYE MÅTER Å JOBBE PÅ

[fokus for Samlingene 1 og 2]

En stor andel synes kunnskap og ferdigheter om å løse problemer på nye og kreative måter er viktig.



A photograph of a dirt path winding through a lush green forest. Sunlight filters through the dense canopy of trees, creating dappled light and shadows on the path and surrounding foliage. The overall atmosphere is serene and natural.

Er DU kreativ?og NÅR er du kreativ?

Når hjernen "hviler" og når vi ikke jobber med en bestemt oppgave, er man mest kreativ...

[Nevrovitenskap,-Default network mode]

Verdien nyskaping

I dette legger vi medvirkning, å tenke nytt, involvering, tilpasningsdyktighet, at man er løsningsorientert.

Kilde: www.lillestrom.kommune.no



Bruk av generativ KI

(Samling 1)

- Øve, øve, øve
- Tilpasses til hva som fungerer i virksomheten

Nyskaping

(Samling 2)



Nyskaping er først og fremst **et tankesett** hvor eksperimentering, prøving-og-feiling og læring i hverdagen blir viktig



Equinor Academy



INTROKURS

Design thinking: Smarte metoder og KI-verktøy

Skap bedre produkter, tjenester og prosesser med denne praktiske verktøykassen

[Start](#)

🕒 20 min 📦 8 Moduler 0% Fullført



Alle ansatte må bidra til mer innovative løsninger. Da trenger de **et felles språk**.

- Mikael Leppä, Head of design i Equinor.

Hvorfor er **nyskaping** noe du ikke kan overlate til andre?



Ledere med et nyskappings-tanksettet...

- inspirerer medarbeidere til å eksperimentere i hverdagen og skaper **psykologisk trygghet for å «feile»** (lære)
- tilrettelegger for **tverrfaglig samarbeid** for å redusere silo-tenking
- tar **beslutninger basert på data og innsikt**, og ikke på antagelser



Bildet er KI-generert

A large, stylized number '3' in a light teal color, positioned on the left side of the slide. It has a thick, rounded font style with a small gap between the top and bottom loops.

NYE MÅTER Å LEDE PÅ

[fokus for Samling 3]

A blue classic convertible car is driving on a narrow, winding road carved into a cliffside. Two women are sitting in the back seat; one has her hand out of the window. The background shows a dramatic, rocky landscape with a waterfall in the distance. The entire image has a blue tint.

”

Fremtiden er usikker og ikke alltid like lett å planlegge for, og vi bør derfor tørre å eksperimentere, utfordre og gripe mulighetene som ligger i det ukjente.

– EVP, Digital Norway Executive forum

Fønix AS



Virksomhetens reise startet med at ledergruppen og styret oppdaterte seg selv innen KI. Målet var å skape et nytt tankesett; fra frykt til nysgjerrighet og handling. Dette førte til:

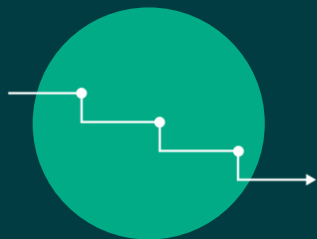
- En strategirevisjon
- Intern opplæring for alle ledere i virksomheten.
- Utvikling av KI-retningslinjer.
- Et internt prosjekt med interesserte ansatte (omtrent 10% av de ansatte), med klare forventninger: *"Gjennomgå din egen arbeidsprosess – se etter fordeler fra ChatGPT eller andre tilgjengelige verktøy."*

»» For meg er målet å flytte AI fra noe vagt, uforståelig og kanskje drevet av frykt, til noe håndgripelig og håndterbart som ligger på alles bord. Da vil vi fremme kreativitet, nysgjerrighet til å utforske muligheter, og kunnskap til å vurdere både muligheter og risikoer.

- Toril Gokstad, administrerende direktør



Balansegangen mellom etablerte og nye måter å jobbe og lede på



→ Planlegging og kontroll.

→ Funksjonell organisering og styring ovenfra og ned.

→ Ledelse i stabile omgivelser.



→ Gi slipp på kontroll og beslutninger basert på data og innsikt.

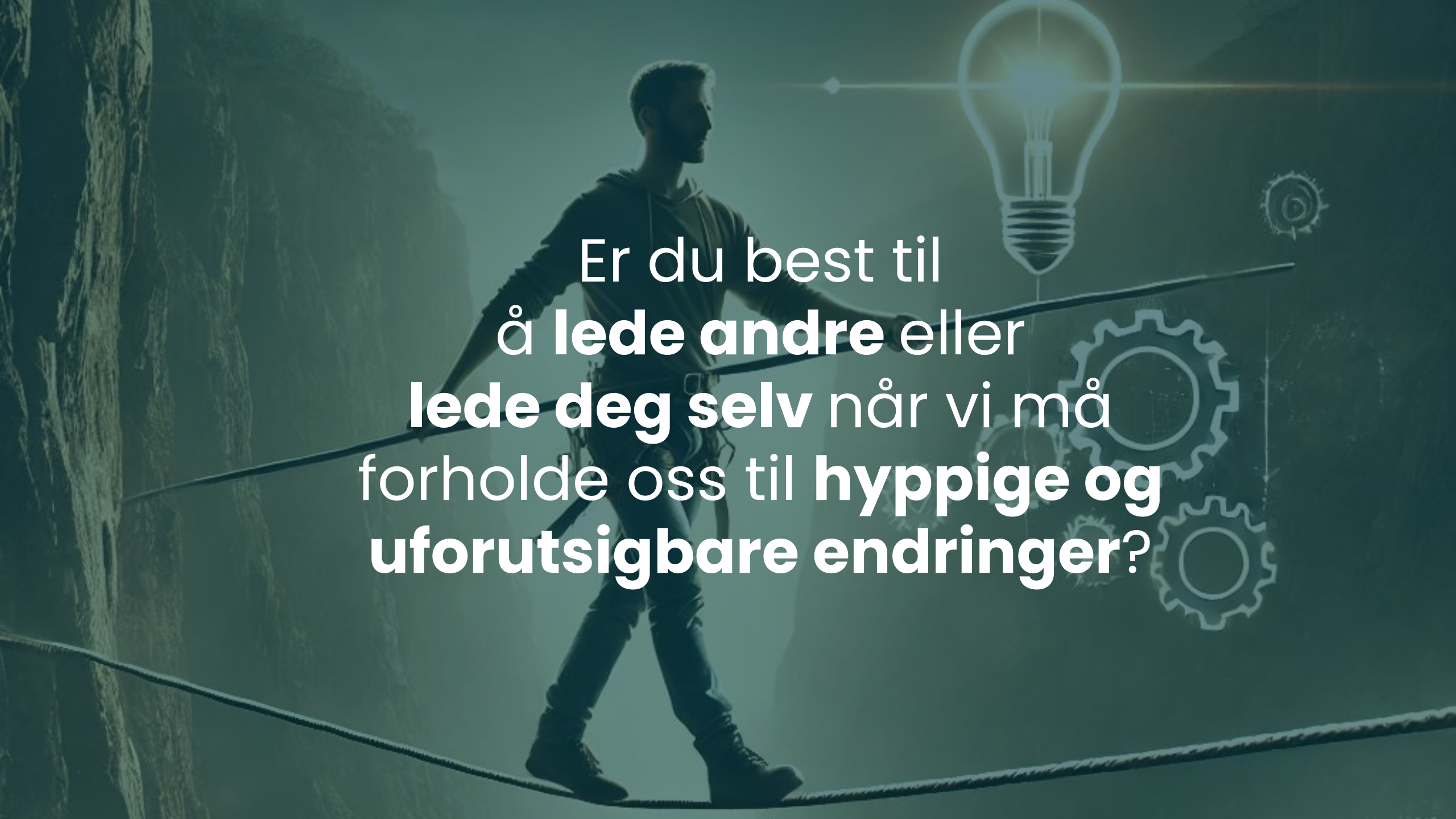
→ Nettverk av selvstyrte team.

→ Ledelse i usikre omgivelser og endringer.



Endringsledelse – alle snakker om det – men det er noe annet – en kombinasjon av flere ledelsespraksiser.



A person is walking a tightrope across a deep canyon. The scene is dimly lit with a teal tint. In the background, there is a glowing lightbulb and several interlocking gears, symbolizing ideas and mechanical processes. The person is wearing a hoodie and a harness, looking forward with a focused expression.

Er du best til
å **lede andre** eller
lede deg selv når vi må
forholde oss til **hyppige og**
uforutsigbare endringer?

Tradisjonell endringsledelse



Planlagt

endring initieres som reaksjon på spesifikke behov eller hendelser.

Hierarkisk

beslutninger tas på toppnivå og implementeres nedover.

Toppstyrt

ansatte informeres om endringer etter beslutning.

Kultur

Fokus på å overvinne motstand mot spesifikke endringer.

Lede i endring



Kontinuerlig og proaktiv

integrerer endring som en del av den daglige driften.

Fleksibel og nettverksbasert

oppmuntrer til samarbeid på tvers av nivåer og avdelinger.

Toveis og transparent

kontinuerlig dialog mellom ledelse og ansatte.

Kultur

Fremmer en kultur som omfavner kontinuerlig læring, nyskaping og tilpasning.



Oppgaver og refleksjoner

Refleksjonsoppgaver

1. Hvordan jobbe på nye måter

- Diskuter de viktigste forandringene arbeidshverdagen din har endret de siste 3 årene ift ny teknologi, systemer, måter å jobbe på.
- Diskuter deretter noen mulige scenarier for hvordan arbeidshverdagen vil se ut i 2028.

2. Hvordan lære på nye måter

- Diskuter hva har du lært den siste tiden om et system, teknologi, ledelse eller annet?
- Hvordan lærte du det? Av hvem lærte du det? Har du tatt ny kunnskap i bruk eller delt det med andre?

3. Hvordan lede på nye måter

- Diskutere hvordan dere som ledere kan oppmuntre kollegaer til å være nysgjerrige på ny teknologi og teste det ut i praksis
- Diskuter hva er de tre beste tipsene du har på lede andre og å lede seg selv når arbeidslivet er i stadig endring



