

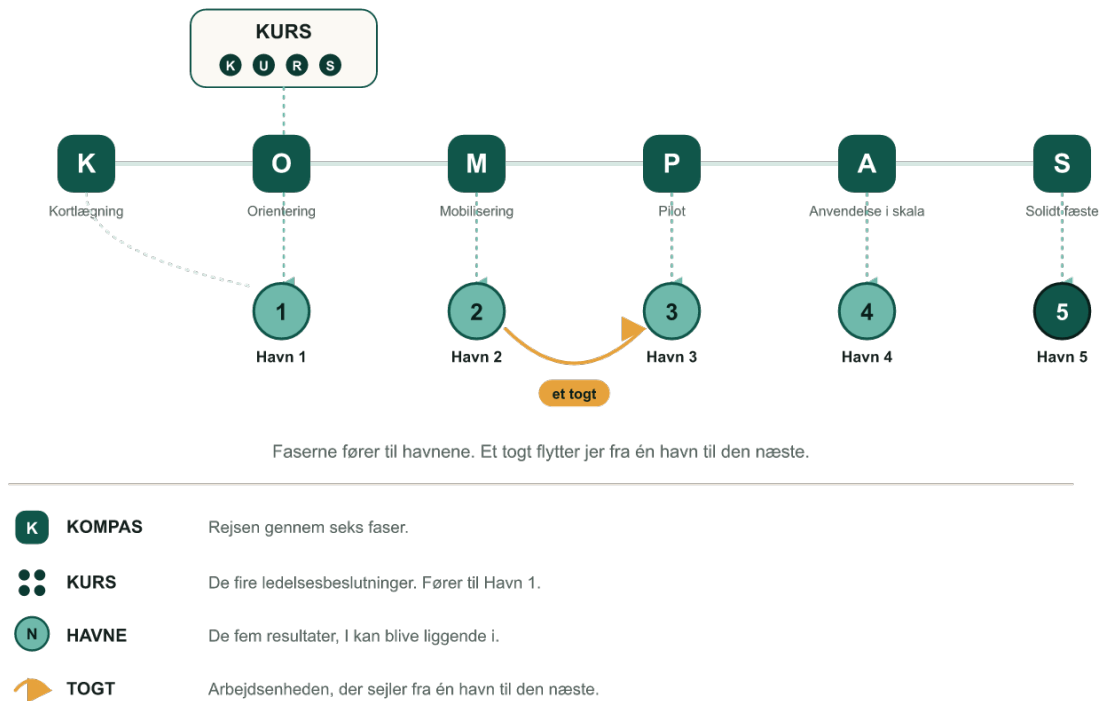
Metoden bag en AI-transformation

KOMPAS / KURS / HAVNE / TOGT

Vinther Consulting

De fire modeller

Metoden har fire dele: KOMPAS er rejsen, KURS er beslutningerne, HAVNE er resultaterne, og TOGT er arbejdsenheden. Figur F3 viser sammenhængen.



Figur F3: Sammenhængen mellem KOMPAS, KURS, HAVNE og TOGT.

KOMPAS: de seks faser

En transformation ligner i praksis en sejlads mere end en trappe. Man kender kursen, men ikke hver bølge. En trappe lover, at man klatrer et fast trin ad gangen; virkeligheden i en organisation er mere åben end det. KOMPAS møder den åbenhed frem for at benægte den. Modellen er vores egen syntese: den læner sig op ad anerkendt forandringsforskning, fra Lewin og Kotter til forandringsparathed og udbredelsen af innovation, men bruger den som fælles sprog og tjekliste, ikke som naturlove. Det er de danske tal og den AI-specifikke forskning, der bærer de empiriske påstande.

K	Kortlægning	Skab et fælles, ærligt billede af udgangspunktet.
O	Orientering	Sæt kursen, prioriteringen og reglerne for ansvarlig brug.
M	Mobilisering	Gør mennesker klar. Kompetence og tryghed før værktøjet.

P	Pilot Afprøv i det små med et udgangspunkt at måle imod.
A	Anvendelse i skala Kom over kløften fra pilot til bred, daglig brug.
S	Solidt fæste Forankr i kultur, proces og ejerskab, og bevis effekten.

KURS: fire ledelsesbeslutninger

KOMPAS beskriver rejsen. Men en rejse forudsætter en kurs: en beslutning om, hvor kunstig intelligens skal skabe værdi, under hvilke rammer og med hvilket ansvar. Det er den beslutning, de færreste danske virksomheder har truffet. KURS er vores modul til at træffe den.

K: Kurs

Hvor skal kunstig intelligens skabe værdi hos os først, og hvordan ser vi, om det virker?
Kompasnålens Nord: værdi og effekt.

U: Udvikling

Hvordan lærer organisationen, så det ikke bliver ved den ene begejstrede afdeling?
Kompasnålens Syd: mennesket først.

R: Rammer

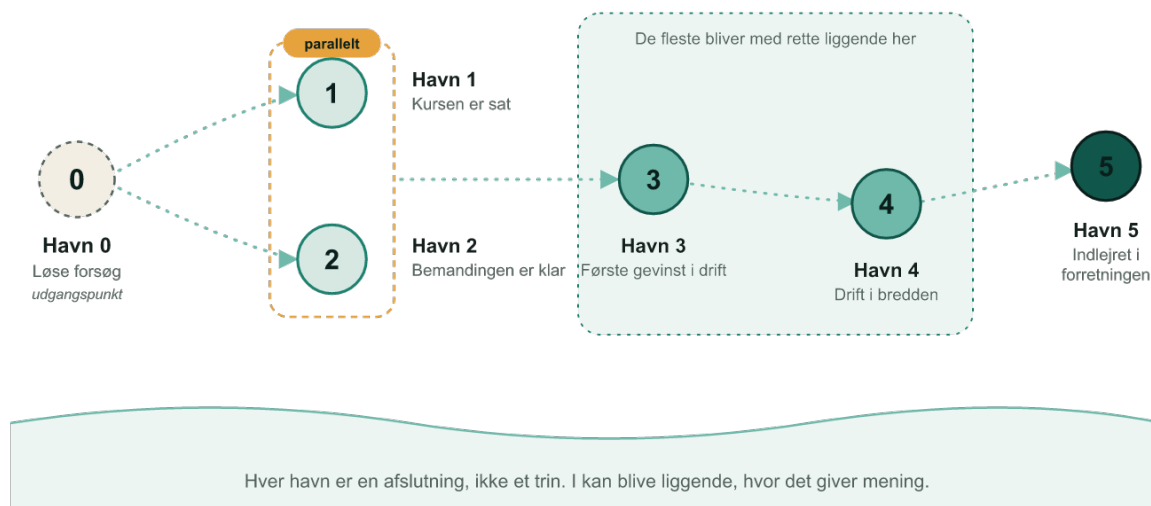
Hvilke data og opgaver må vi lægge i hvilke værktøjer, og hvilke må vi ikke? Kompasnålens Øst: ansvarlig kunstig intelligens og styring.

S: Styring

Hvem har ansvaret, når noget går galt, og hvem godkender nye anvendelser? Kompasnålens Vest og Øst: ejerskab og godkendelse.

Fem havne på vejen fra forsøg til drift

En havn er et resultat, man kan lægge til ved og blive liggende i, ikke en fase man skal videre fra.



Figur F1: Havnekortet.

De fleste organisationer, der er gået i stå med kunstig intelligens, er ikke gået i stå på teknikken. De er gået i stå, fordi ingen kunne sige, hvornår de var færdige.

Et forsøg går godt. Der bliver holdt et oplæg om det, og stemningen er fin. Så går der fire måneder, og nogen spørger til et ledelsesmøde, hvad der egentlig kom ud af det. Svaret bliver et skøn. Næste gang er det sværere at få penge.

KOMPAS beskriver rejsen gennem seks faser. Havnene beskriver noget andet, nemlig hvad I har opnået undervejs. En havn er en tilstand, jeres organisation er i, og den er defineret ved beviser, I kan tjekke selv. Det lyder som en detalje. Det er forskellen på et forløb, der kan afsluttes, og et der bare holder op.

Fire ting der gælder for dem alle

En havn er et resultat, ikke en aktivitet. I er ikke i Havn 2, fordi der er afholdt et kursus. I er i Havn 2, når folk kan noget, og det kan vises frem.

Beviserne tilhører jer. Hvert eneste er formuleret, så I kan tjekke det uden os. Et bevis, der kræver vores vurdering, er ikke et bevis. Det er en anbefaling.

I kan blive liggende i enhver havn. Værdien forsvinder ikke, fordi I ikke sejler videre, og det betyder, at I kan sige ja til det første skridt uden dermed at have sagt ja til de fire næste. Det er den vigtigste sætning på hele siden.

Og en organisation ligger sjældent kun ét sted. Sagsbehandlingen kan være i Havn 3, mens resten af huset er i Havn 1. Havnene bruges område for område, ikke som en samlet karakter til

organisationen.

Havn 0. Løse forsøg

Det her er udgangspunktet for de fleste, og der er ikke noget galt i at være der.

Medarbejdere bruger kunstig intelligens privat eller uofficielt. Der findes ingen fælles regler for, hvad der må lægges i hvilke værktøjer. Ingen har ansvaret, ingen har tal, og ledelsen ved ikke præcist, hvad der foregår. De fleste er kommet hertil ved at gøre noget fornuftigt, nemlig at lade folk prøve. Problemet opstår først, når det skal blive til noget.

Havn 1. Kursen er sat

Ledelsen har truffet de fire beslutninger, KURS handler om, og de er skrevet ned et sted, hvor medarbejderne kan finde dem og forstå dem.

I er i havn, når følgende ligger på bordet:

- Et besluttet strateginotat på højst fem sider, med en dato og et navn på den ansvarlige.
- Et regelsæt for hvilke data og hvilke opgaver der må lægges i hvilke værktøjer, skrevet så en sagsbehandler kan bruge det uden at ringe til nogen.
- En liste over den nuværende brug af kunstig intelligens i huset, inklusive den uofficielle, med en risikoklassificering efter AI-forordningen.
- En godkendelsesvej for nye anvendelser, med et navn på hvem der godkender.

Det tager typisk tre til seks uger fra Havn 0.

Hvad det låser op: folk kan begynde at bruge kunstig intelligens uden at gætte. Den uofficielle brug falder af sig selv, når der findes et lovligt alternativ, og nye idéer får noget at blive holdt op imod.

Hvad det ikke er: en AI-strategi på fyrrer sider. Er notatet længere end fem sider, er beslutningerne ikke truffet. De er beskrevet.

Hvor det oftest går galt: regelsættet bliver skrevet af jurister til jurister. Det er formelt korrekt og praktisk ubrugeligt, og folk bliver ved med at gøre, som de plejer.

Havn 2. Bemandingen er klar

De medarbejdere, der skal bruge kunstig intelligens, kan bruge den forsvarligt, og de kan skelne et brugbart svar fra et, der bare lyder rigtigt. Forpligtelsen i AI-forordningens artikel 4 er dokumenteret opfyldt for den gruppe. To beviser hører til denne havn: AI-attesten er beviset for den enkelte medarbejder, og Kompetencebogen er beviset for organisationen.

I er i havn, når følgende ligger på bordet:

- Kompetencebogen, registret der viser hvem der har hvad, og som kan fremvises ved et tilsyn eller en revision.
- AI-attesten er på plads for de medarbejdere, der skal bruge kunstig intelligens, som dokumentation af artikel 4 for den enkelte.
- Mindst fire ud af fem i den relevante gruppe har gennemført grundforløbet.
- En stikprøve, hvor medarbejdere får forelagt et svar med fejl i, viser at de fanger fejlene.

- Lederne i gruppen kan svare rigtigt på, hvad deres medarbejdere må og ikke må, uden at slå op.

Det tager typisk fire til otte uger og kan køre parallelt med Havn 1.

Hvad det låser op: I kan sætte noget i drift, uden at kvaliteten hænger på én ildsjæl. Det er også her, modstanden falder, fordi folk holder op med at være bange for at gøre noget forkert.

Det her er den havn, flest springer over, og det er den hyppigste grund til, at Havn 3 ikke holder. Et værktøj i hænderne på nogen, der ikke kan vurdere, hvad der kommer ud, producerer plausible fejl hurtigere end før. Vi har set det gå galt nok gange til at være temmelig insisterende på det punkt.

Hvor det oftest går galt: der bliver købt et e-læringsmodul, alle klikker sig igennem det, og ingen kan noget bagefter. Beviset er ikke gennemførsel. Det er stikprøven.

Havn 3. Første gevinst i drift

Én anvendelse kører i den daglige drift, har en navngiven ejer i linjen, og der ligger et tal, som er sammenlignet med et udgangspunkt.

I er i havn, når følgende ligger på bordet:

- Effektkæden er lukket. Der findes et udgangspunkt fra før, et mål, og et bevis målt bagefter.
- Anvendelsen har kørt i mindst fire uger uden konsulenter i rummet.
- Der er en driftsejer i linjeorganisationen, ikke en projektleder.
- Der er truffet en dokumenteret beslutning om at skalere, justere eller stoppe.

Det tager typisk seks til tolv uger. I en mindre organisation er det som regel Idriftsættelsen, ét kort, afgrænset togt, der bringer jer hertil.

Hvad det låser op: ledelsen kan se, hvad det er værd. Næste investering kan beslattes på tal frem for på begejstring, og I har en historie, der ikke er en demo.

Læg mærke til, at en pilot ikke er en havn. En pilot, der stopper, når konsulenten går hjem, har flyttet nul. Derfor afslutter vi ikke et forløb ved den demo, der virker, men ved den fjerde uge, hvor det stadig virker uden os.

Hvor det oftest går galt: der bliver ikke målt fra begyndelsen, og bagefter kan ingen sige, om det virkede. Derfor reglen om, at intet sættes i gang uden et udgangspunkt.

Havn 4. Drift i bredden

Flere anvendelser kører, og der findes en fast måde at optage nye på, drive dem, og lukke dem ned igen.

I er i havn, når følgende ligger på bordet:

- Mindst tre anvendelser i drift i mindst to forskellige afdelinger.
- En optagelsesproces med et fast tjek af værdi, risiko, ejerskab og data, som en medarbejder i huset kan køre uden os.
- Support og fejlhåndtering placeret hos nogen med et telefonnummer, ikke hos den der byggede det.
- En halvårlig eller årlig gennemgang, hvor anvendelser også bliver lukket ned igen.

- Standardiserede krav til leverandører, så det ikke forhandles fra bunden hver gang.

Det tager typisk to til fire kvartaler efter Havn 3.

Hvad det låser op: uafhængighed af ildsjæle. Det er også her, effekten begynder at kunne ses i de tal, ledelsen alligevel følger.

Hvor det oftest går galt: I bliver ved med at tilføje anvendelser og lukker aldrig nogen. Efter to år står der fyrré halvdøde løsninger, som ingen tør røre ved. Nedlukning er en del af beviset, ikke en oprydning I tager senere.

Havn 5. Indlejret i forretningen

Nye arbejdsgange designs med kunstig intelligens fra begyndelsen, og styringen kører som en del af den almindelige ledelseskadence frem for som et initiativ.

I er i havn, når følgende ligger på bordet:

- Kunstig intelligens indgår i forretningsplanlægning og budget, ikke som en separat post.
- I kan skifte model eller leverandør, uden at noget vælter.
- Effekten rapporteres i de tal, ledelsen alligevel følger.
- Kompetencebogen vedligeholdes af HR som almindelig drift.
- I kan selv gennemføre en konsekvensanalyse efter AI-forordningen.

Det tager typisk to til fire år.

De fleste skal ikke til Havn 5

Det er ikke en beskeden bemærkning, det er et råd. For langt de fleste danske organisationer er Havn 3 eller Havn 4 det rigtige sted at blive liggende, og arbejdet med at komme videre derfra koster mere, end det giver.

Havn 5 giver mening, når sagsbehandling eller produktion er selve kerneforretningen, og volumen er stor nok til, at den sidste procent betyder rigtige penge. Det er ikke de fleste.

Vi siger det her, fordi det modsatte er så udbredt. En rådgiver, der altid anbefaler den næste fase, er ikke en rådgiver, og hvis vi mener, I skal blive liggende, siger vi det, også når det betyder, at vi ikke skal sejle med videre. Hvor I skal ende, er jeres beslutning, ikke vores, men I skal have et ordentligt grundlag at træffe den på.

Hvordan det hænger sammen med resten af metoden

KOMPAS er rejsen gennem seks faser, fra kortlægning til solidt fæste. KURS er de fire beslutninger, ledelsen skal træffe, og som fører til Havn 1. Havnene er de resultater, rejsen fører til. Og et togt er den lodrette skive af organisationen, der sejler fra én havn til den næste, med en fast besætning, en fast varighed og en beslutning i den anden ende.

Fire modeller lyder af meget. I praksis bruger I to af dem, nemlig havnene til at vide hvor I er, og togtet til at komme videre. De to andre er vores arbejdsredskaber. Vil I se dem samlet, ligger hele metoden på ét billede på metode-siden, og togtet har sin egen side.

Vil I vide, hvor I ligger?

Der er tre måder, og de koster forskelligt.

Selvtesten tager fire minutter, kræver ingen kontakt med os og giver et øjebliksbillede, I kan bruge internt. AI-tjekket er cirka en uges arbejde og giver et billede, der holder til at blive lagt frem for en ledelse. Og hvis I hellere vil vende det over en telefon først, er det også helt fint.

Prøv selvtesten · Se AI-tjekket · Ring til Martin på 29 89 53 10

Sådan kommer I fra én havn til den næste

Et togt er en smal, lodret skive gennem organisationen. Det ender altid i en beslutning.

Et togt er en lodret skive af jeres organisation, der sejler fra én havn til den næste sammen. Fast besætning, fast varighed, og en beslutning i den anden ende.

Det er den enhed, alt vores arbejde er skåret i. Når vi taler om, hvad et forløb koster og hvor lang tid det tager, taler vi om et togt.

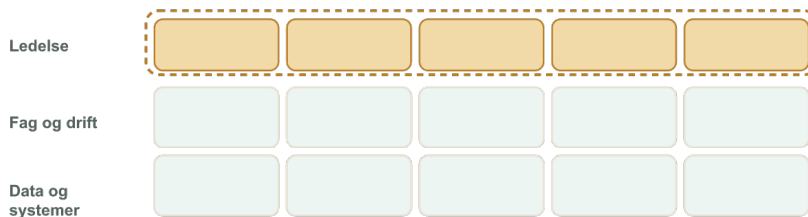
Togtet: én lodret skive

Smal nok til at komme i havn. Går hele vejen igennem.



Den brede tilgang: vandret

Alt berøres lidt. Ingenting bliver færdigt.



Samme værktøj, samme kursus, samme politik, hele huset på én gang.

Figur F2: Togtet som en lodret skive gennem organisationen.

Hvorfor det er lodret

Fordi vandret ikke virker, og det er ikke en erfaring fra kunstig intelligens. Den er tyve år gammel.

Den almindelige fremgangsmåde er at give alle det samme værktøj, sende alle på det samme kursus og rulle den samme politik ud i hele huset på én gang. Det ser rigtigt ud på et slide, fordi det behandler alle ens. Så flytter alt sig en lille smule, ingenting bliver færdigt, og efter et år kan ingen pege på noget, der er anderledes. Det er den samme film, som spillede under de store agile transformationer, og under digitaliseringsprogrammerne før dem.

En lodret skive er noget andet. Det er en afdeling, en sagsgang eller et værdiforløb, og den indeholder alt, hvad der skal til for at komme i havn: dem der udfører arbejdet, den der kan beslutte, dem der ejer data, og en der kan røre ved systemerne. Skiven skal være smal nok til, at I faktisk kommer i mål, og bred nok til, at det betyder noget for forretningen, når I gør.

Den bedste tommelfingerregel er, at hvis skiven ikke kan træffe sine egne beslutninger, er den for smal. Skal den vente på tre andre afdelinger, er det ikke et togt. Det er et program.

Besætningen

Under ti mennesker, altid. Bliver det flere, bliver koordineringen større end arbejdet.

Der skal være en forretningsejer, som kan beslutte, og som har en interesse i resultatet. Ikke en sponsor, der møder op til statusmøder og nikker.

Der skal være tre til otte medarbejdere, som udfører præcis det arbejde, det handler om. Ikke stedfortrædere, og ikke dem der har bedst tid.

Der skal være en med teknisk hånd på, som kan røre ved systemerne. Det kan være vores eller jeres.

Og der er en rådgiver fra os, som ikke selv laver arbejdet. Det er en vigtig detalje. I det øjeblik vi begynder at udføre arbejdet, holder togtet op med at bygge noget, I kan videreføre.

Varighed og rytme

Seks uger i en mindre organisation. Et kvartal i en stor. Bliver det længere end et kvartal, er skiven for bred, og så skærer vi den ned frem for at forlænge.

Rytmen er den samme hver gang. Vi starter med at måle udgangspunktet og skrive målet ned. Derefter en halv time med forretningsejeren om ugen, ikke mere. Midtvejs er der en beslutning, hvor det er helt legitimt at stoppe. Og vi slutter med tal på bordet og en beslutning truffet.

Den halve time om ugen er ikke sparsommelighed. Det er en test. Kan et togt ikke styres på tredivne minutter, er der noget galt med skiven.

De to regler

Intet togt sættes i gang uden et udgangspunkt. Ved vi ikke, hvad opgaven tager i dag, kan vi ikke sige, hvad den tager bagefter, og så bliver resultatet en fornemmelse. Fornemmelser kan ikke bruges til at beslutte den næste investering.

Intet togt afsluttes uden en beslutning. Der er tre, og de er lige gyldige. I kan sejle videre mod næste havn. I kan blive liggende og lade det, I har opnået, sætte sig. Eller I kan droppe kursen, fordi det viste sig ikke at være pengene værd.

Den sidste er den vigtigste at nævne højt. Et forløb, der kun kan ende i succes, er ikke et forløb, det er et salgsargument. Vi lover ikke, at et togt altid ender i havn. Vi lover, at det altid ender i en beslutning, I kan træffe på et ordentligt grundlag.

Hvordan togter hænger sammen med det, I køber

De fleste af vores ydelser er togter, men ikke alle, og forskellen er værd at kende.

AI-tjekket og potentieanalysen er ikke togter. De er kortlægningen, der udpeger, hvilket togt der skal sejles først, og i hvilken rækkefølge de øvrige giver mening. De leverer en retning, ikke et resultat i driften.

Togtet til Havn 1 er en strategi- og ledelsesworkshop. Togtet fra Havn 2 til Havn 3 er Idriftsættelsen, et afgrænset driftsforløb i en mindre organisation, og en pilot med implementering i en større.

Løbende sparring er ikke et togt. Det er det, der holder jer liggende i havn mellem togterne, så det, I har opnået, ikke skrider, mens I har travlt med noget andet.

Vil I se, hvad havnene er, så ligger de på havne-siden under metode, og hele metoden samlet ligger på metodesiden.

Skal vi se på, hvordan den første skive kunne se ud?

Det tager typisk en samtale at finde ud af, om der er en skive, der giver mening, og en time mere at gøre den konkret. Vi siger også gerne, hvis vi mener, I skal vente.