

APPLE-CHEF: Her er vores supervåben i AI-kapløbet SIDE 4

DIT PULTER
KAMMER 
opbevaring af næsten alt

▫ Sikker opbevaring i Aarhus, Randers og Kolding
▫ Ring 87 37 02 03 alle ugens dage fra kl. 06-23
▫ Se priser, book og betal online – flyt ind i dag
www.pulterkammer.dk

Erhverv



Fra chefjob i ministerium til grøn lobbyist

Martin Lünell
Christensen har været
politisk rådgiver på
topplan. Nu slås
han for grøn
teknologi.
PORTRÆT,
side 24



Foto: Joachim Ladefoged

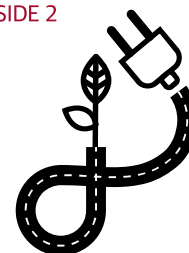
Computerbaseret ledelse kan være skadeligt for medarbejdernes trivsel

Flere har i de seneste år fået en computer som chef. Computersystemer kan bl.a. fordele vagter og opgaver, overvåge ansattes aktiviteter og vurdere, hvor godt de præsterer. Men et nyt studie med svar fra over 6.000 medarbejdere i Danmark, Norge, Sverige og Finland viser, at den såkaldte algoritmeledelse kan være skadelig for ansattes velbefindende. Side 6-7

GRØN OMSTILLING

Antallet af
elbiler runder
en milepæl

SIDE 2



COOP

**Rednings-
plan** ikke
på plads
endnu

SIDE 10

OPINION

»Vi skal ikke
sætte næsen op
efter, at renten
igen kommer
ned i nærheden
af 0 pct.«

SIDE 16

ØKONOMI

Spænding forud
for **rentemøde**
i USA

SIDE 14

Har du ambitioner om mere?

Få et hurtigt overblik over ledige topstillinger inden for alle brancher med Finans' jobportal Top Job. Top Job er til dig, som har store ambitioner og lyst til at gøre en forskel i en ny topstilling.

Læs mere på finans.dk/topjob



Flere har en computer som chef: »Det dræber al gejst og motivation«

Såkaldt algoritme-ledelse er blevet mere udbredt. Ny rapport viser, at det kan være skadeligt for medarbejdernes velbefindende.

SILLE WULFF MORTENSEN
sille.w.mortensen@finans.dk

Fra det øjeblik, Martin mødte ind på arbejde, var hans puls høj. Og det forblev den med at være stort set hele arbejdsdagen. Når han gik hjem, var han udkørt. Det blev hurtigt klart, at det ikke var et job, han kunne have ret længe, og efter to en halv måned smed han håndklædet, sagde op og gik hjem og sundede sig.

Nu hvor han er kommet til hægterne og ser tilbage, forstår han godt, hvorfor han blev stresset: Hans chef var ikke til at tale med og lyttede ikke, når Martin forsøgte at forklare, hvorfor en opgave f.eks. tog længe tid at løse.

Chefen var meget bestemt omkring, hvordan tingene skulle løses, og der var kun én rigtig måde at gøre det på. Lavede Martin bare en mindre fejl, måtte han begynde forfra og gentage hele procedurer om og om igen. Martins chef var en computer. Eller rettere et computersystem.

Og Martins job hos en bilforhandler blev ifølge ham af den grund meget mindre motiverende og meget mere stressende.

»Et computersystem er jo rigtigt, og du kan ikke spørge det på samme måde, som hvis du taler med en person. Der var hele tiden en usynlig part, der holdt øje med, om jeg nu gjorde tingene rigtigt,« siger han.

»Det er jo ikke fremmende for ens præstation på noget parameter overhovedet. Det dræber al gejst og motivation.«

Martins møde med den nu tidligere arbejdsgiver endte ifølge ham i et forløb, der påvirkede ham psykisk i en sådan grad, at han endnu ikke har mod på at stå frem med sit fulde navn på en offentlig scene. Han er langtfra den eneste, der oplever det negativt ved at have computersystemer og algoritmer som styrende for arbejdsdagen.

Såkaldt algoritme-ledelse er blevet mere udbredt, i takt med at der bliver gjort nye teknologiske fremskridt.

Et nyt, omfattende europæisk studie gennemført af den danske tænketank Cevea og syv øvrige europæiske tænketanke samt fagforbundene HK og 3F afdækker, hvad det har af konsekvenser for medarbejderne.

Studiet omfatter svar fra over 6.000 medarbejdere i både Danmark, Norge, Sverige og Finland.

Undersøgelsen viser, at algoritme-ledelse i

SÅDAN BRUGES ALGORITME-LEDELSE

Algoritme-ledelse kommer i flere former. I undersøgelsen fra Cevea m.fl. forklarer respondenterne, at de oplever det på følgende måder:

- 27 pct. tror eller er sikre på, at der bliver brugt et computerprogram eller et andet digitalt system til at beslutte fordelingen af arbejdsopgaver mellem medarbejdere på deres arbejdsplads.
- 20 pct. tror eller er sikre på, at der bliver brugt et computerprogram eller et andet digitalt system til at beslutte medarbejdernes arbejdstider eller vagtplaner.
- 31 pct. angiver, at de tror eller ved, at en computer automatisk holder øje med, hvornår de arbejder, og hvornår de holder pause.
- 29 pct. af de adspurgte tror eller er sikre på, at en computer holder øje med, hvor de befinder sig, når de er på arbejde.
- 43 pct. tror eller ved, at der bruges et system på deres arbejde til at overvåge deres aktiviteter på computeren
- 29 pct. angiver, at de tror eller ved, at der er et computersystem, der holder øje med, hvor hurtigt de arbejder.
- 30 pct. angiver, at der er et computersystem, der holder øje med kvaliteten af deres arbejde.
- 13 pct. af medarbejderne i undersøgelsen angiver, at der på deres arbejdsplads er en rangliste eller skærm, der sammenligner deres arbejdsindsats med deres kollegaer.

Danmark er meget udbredt særligt inden for lagerarbejde, kundeservice, telemarketing og borgerservice.

Det vil sige, at medarbejderne her ofte oplever, at der bruges computersystemer til blandt andet at fordele vagter og opgaver, til at overvåge deres aktiviteter og til at vurdere, hvor godt de præsterer.

»Chefer har altid haft mulighed for at overvåge og kontrollere medarbejdere, men nye teknologier har udvidet de muligheder meget markant. I dag oplever nogle medarbejdere, at nærmest alt, hvad de foretager sig, bliver overvåget og vurderet af en computer,« siger Magnus Thorn Jensen, senioranalytiker i Cevea og hovedforfatter bag rapporten.

Og ligesom i Martins tilfælde viser rapporten også, at algoritme-ledelse kan være skadeligt for medarbejdernes velbefindende.

»Medarbejdere udsat for algoritme-ledelse har højere stressniveau, lavere jobautonomi, større arbejdsbyrde, lavere grad af tillid til ledelsen, lavere motivation og jobtilfredshed og føler sig mere usikre på, om de kan beholde deres job,« forklarer Magnus Thorn Jensen.

Det kender Mohammed også. Han arbejder på et lager for en større spiller i detailbranchen.

»Systemet registrerer din præstation minut for minut. Det kører hele tiden, holder aldrig pause, og det har en negativ effekt f.eks. at gå på toiletet eller drikke et glas vand,« siger han.

Heller ikke Mohammed har mod på at stå frem med sit fulde navn, fordi han stadig er på den arbejdsplads, han omtaler.

Og ligesom Martin påpeger Mohammed, at det er frustrerende som medarbejder at have en følelse af, at systemet ikke stoler på de ansatte.

»Nogle gange er der ikke nogen ordrer at pakke, men systemet kører stadig, så det ser ud, som om jeg er uproduktiv, selvom jeg i virkeligheden bare ikke har noget at lave. Og hvis et produkt går i stykker, og jeg vil fikse det, bliver jeg straffet for at være en god medarbejder, fordi systemet alene tæller antallet af produkter, jeg har pakket,« fortæller han.

I rapporten fra Cevea fremgår det, at algoritme-ledelse kan fungere uden at reducere medarbejdernes trivsel, hvis det sker på en måde, hvor medarbejderne f.eks. bliver inkluderet, forklarer Magnus Thorn Jensen.

»Vi kan se, at i de virksomheder, hvor medarbejdere angiver, at de har en høj ind-



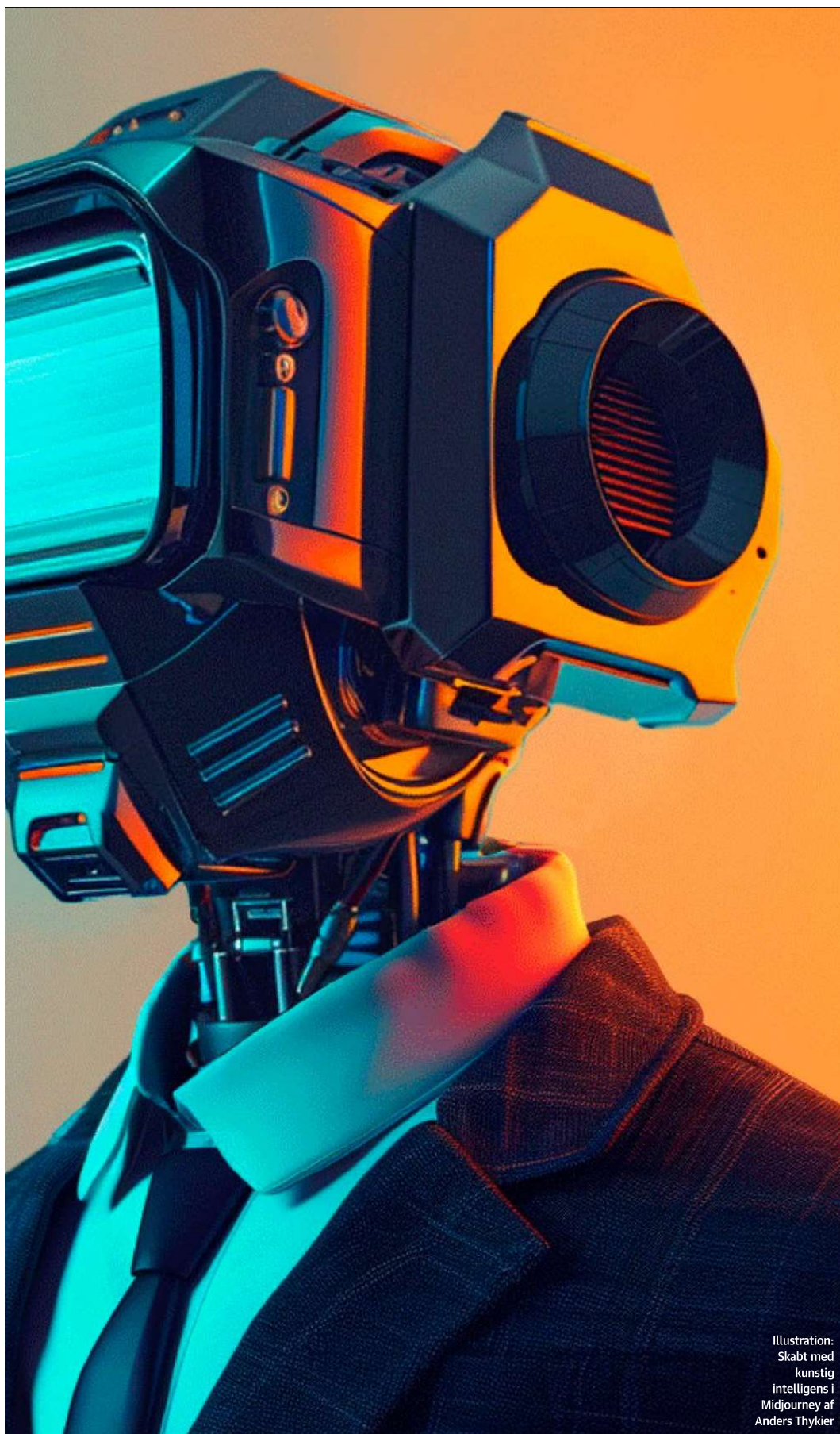


Illustration:
Skabt med
kunstig
intelligens i
Midjourney af
Anders Thykier

HVAD ER ALGORITME-LEDELSE?

- Algoritme-ledelse er den brede betegnelse for, når et algoritme-system eller et computer-system varetager eller delvist varetager opgaver, som traditionelt set er blevet udført af en menneskelig leder.
- Det kan være et softwaresystem, som medarbejderne arbejder i, der samtidig måler performance eller styrer, hvordan en opgave bliver løst.
- Det kan også være såkaldte *wearables*, hvor medarbejdere populært sagt har computeren på, f.eks. som handsker, der kan måle enhver bevægelse.
- Algoritme-ledelse bruges mest centralt i de såkaldte platformsvirksomheder som budfirmaet Wolt. Her melder medarbejderne ind digitalt, når de møder, opgaverne tikker ind digitalt, og en computer styrer, hvem der skal køre hvilke ruter.

Kilde: Cevea

flydelse og bliver inddraget i virksomhedsbeslutninger, der har det ikke samme negative konsekvenser i forhold til f.eks. jobautonomi og tillid til ledelsen,« siger han.

Det genkender Martin også.

Han har tidligere været på arbejdspladser, hvor der var en høj grad af overvågning via f.eks. softwaresystemer, som medarbejderne arbejdede med.

»Der var en masse måleparametre og sikkert også overvågning, men der var samtidig også en menneskelig chef, der kunne gå ind bag systemet og se, hvordan tingene var endt, som de var,« siger han.

Spørger man Magnus Thorn Jensen, er han ikke i tvivl om, at algoritme-ledelse vil brede sig til endnu flere arbejdspladser. Allerede i dag har det bredt sig til mange kontorarbejdspladser.

»Det kan f.eks. være skærmoovervågning, hvor man kan tjekke, hvad medarbejdere browser rundt i. Eller det kan være et program, der analyserer indholdet af e-mails, telefonsamtaler og beskeder med kunder,« siger han.

Hos erhvervsorganisationen DI ser man også, at algoritmer og kunstig intelligens kommer til at spille en større rolle i fremtidens virksomheder og ledelse.

Og det er der først og fremmest store fordele ved, mener underdirektør Pernille Erichsen.

»Vi ser det som et redskab til at skabe mere effektivitet, særligt i forhold til rutineprægede opgaver. Algoritmer kan meget hurtigere håndtere store mængder data, hvilket jo er sindssygt nyttigt i komplekse arbejdsmiljøer, fordi det frigiver tid til god ledelse,« siger hun.

DI-direktøren erkender, at der også følger udfordringer med, og at algoritme-ledelse brugt forkert »kan være demotiverende«.

»Men der tror jeg, at man også hele tiden bliver klogere i virksomheden på, hvornår og hvordan det virker. Vi er jo et nyt sted, når det handler om AI, og det handler om at turde eksperimentere, men også erkende, når man går for langt, f.eks. i forhold til overvågning og kontrol.«

En analyse fra Lederne viser, at omkring halvdelen af landets ledere forudser, at de i fremtiden får brug for medarbejdere med andre kompetencer, efterhånden som kunstig intelligens vinder frem.

»Brugen af kunstig intelligens vil kun accelerere. AI bliver afgørende for vores måde at arbejde på i fremtiden. Derfor er det helt essentielt, at vi får uddannet og efteruddannet medarbejdere, så de bliver i stand til at udnytte de enorme muligheder, som kunstig intelligens giver,« siger analysechef hos Lederne Tina Honoré Kongsø og tilføjer:

»Hvis vi formår hurtigt og klogt at tage de nye teknologier til os, kan de hjælpe os med at overkomme de store udfordringer, vi står over for, ikke mindst manglen på medarbejdere og den grønne omstilling.«