

## Transkribert intervju – Informant 1

Deltakere:

Intervjuer 1

Informant

Intervjuer 1:

Hei X, takk for at du tar deg tid til å stille som informant for oppgaven vår. Jeg tenkte å starte med en kort intro og rammene for intervjuet. Vi kjenner jo hverandre fra før, men i tillegg til meg, så skriver jeg sammen med Melinda. Hun jobber som kompetanseleder i NAV. Og siden vi kjenner hverandre og har jobbet sammen tidligere, så tenkte vi at det var tilstrekkelig at jeg tar intervjuet alene.

Vi har delt opp intervjuet i tre deler, talentledelse, KI og hvordan KI kan benyttes i talentledelse. Så hvis det er noen spørsmål underveis som er uklare eller som du ikke vil svare på, så er det bare å si fra. Vi har forsøkt å lage åpne spørsmål for å unngå å legge føringer, men også så vi får de ulike perspektivene og meningene til informantene. Vi har satt av 60 minutter. Jeg kommer til å stille oppfølgingsspørsmål underveis, og sier ifra hvis det er noe jeg trenger å få bekreftet eller utdypet. Vi har også et samtykkeskjema som vi sender i etterkant av intervjuet, og vi kan også sende deg det transkriberte intervjuet samt oppgaven når den er ferdig. Alle informanter og bedrifter blir anonymisert i oppgaven. Sånn, da har jeg kommet gjennom det formelle, så da kan vi hoppe over på spørsmålene.

Kanskje du kan starte med å fortelle litt om din bakgrunn, stillingen du har i dag og bransje?

Informant:

Jeg jobbet innenfor for helsebransjen, farmasibransjen, med både grossist og retail.

Bakgrunnen min er at jeg er utdannet farmasøyt. Så jeg har jobbet i apotek, både som ansatt og etter hvert som leder. Og i dag er jeg da leder for kompetanseutvikling og rekruttering, og vi et selskap med ca. 3500 ansatte.

Intervjuer 1:

Så bra. Da starter vi med talentledelse. Først lurer jeg på hvordan du beskriver begrepet talent?

Informant:

I X, så har vi beskrevet at alle er talent, for vi forventer at alle medarbeidere skal bidra. Så alle er i utgangspunktet ansett som talent. Også har vi delt det opp i tre kategorier, core talent, promotable og high potentials.

Intervjuer 1:

Okei, så bra. Hvordan vil du beskrive begrepet talentledelse da?

Informant:

For oss betyr det at vi skal hjelpe og utvikle alle medarbeiderne vi har. Gjennom de verktøyene som vi tilrettelegger for, fra servicekontoret. Og det kan være fra det åpenbare med utviklingssamtalen, også har vi oppfølging med en månedlig 1:1-samtale. Også må vi ta hensyn til både personlig utvikling og leveransemål.

Intervjuer 1:

Og da er det samme tiltak for alle uavhengige av de tre nivåene?

Informant: Ja, det stemmer. Det er for alle. Også har vi ekstra fokus på de som er identifisert som promotable og high potentials. Det defineres gjerne gjennom utviklingssamtalen. Også er det ledergruppene i de forskjellige avdelingene som samstemmer, og hvor man er hen, det er veldig dynamisk. Du kan jo hende at du presterer kjempebra og har høye ambisjoner. Men på grunn av noe i livet, så gjør det at du er veldig fornøyd der du er. Og da kan man for eksempel være en høypresterende core-talent.

Intervjuer 1:

Så bra. Og det er du som har det overordnede ansvaret for talentprogrammet, eller for arbeidet med talent og utvikling?

Informant:

Ja, jeg leder de prosessene.

Intervjuer 1:

Hva synes du det er viktig å fokusere på når man skal jobbe med talentledelse?

Informant:

Personlig synes jeg det er viktig å kartlegge hvilken retning rollen skal ta, av utvikling, og hvilke ambisjoner den ansatte har. Så vi finner en match der som gjør at man trives med det man gjør. For jeg opplever at hvis man har det gøy, så vokser man mye mer også. Og det er for både sitt eget beste og for bedriftens beste. Og det er også muligheten til å tilrettelegge for gjennom de samtale man har. Så det viktigste er nok å få kartlagt hva det er som driver ditt engasjement. Og hvordan er det samstemmer med hvordan rollen skal utvikles og levere. Og hvis det er en veldig stor mismatch, så mener jeg at da må vi finne andre roller som passer.

Intervjuer 1:

Ja, det er jo noe som ikke samstemmer.

Informant:

For jeg tror ikke at det er noen som våkner opp på morgenen og kommer på jobb for å ikke levere. Alle har vel lyst til å levere på en eller annen måte.

Intervjuer 1:

Ja, det får man håpe på. Men hva tenker du organisasjonens perspektiv, hvilke fordeler vil man ha av å fokusere på det med å jobbe med talentledelse?

Informant: Fordelen er veldig stor, tenker jeg. Fordi det kan bidra til å bli lykkes med strategien vår, i forhold til fremtidig kompetansebehov og ferdigheter. Så at vi ikke trenger å bare rekruttere kompetanse utenfra, men at vi kan bygge talenter intern, for å bekle nye roller som kreves. Og vi vet jo i samfunnet, spesielt etter Covid-19, så har det akselerert i forhold til hva som trengs til ferdigheter også. Så jo bedre vi er til å ruste våre egne, og få dem til å ha lyst til å utvikle seg, jo bedre er vi tjent med det som bedrift. Og det merker vi også på måten vi har tilnærmet oss på de siste årene. Og vi ser på statistikken også at det er ekstremt mange interne rekrutteringer hos oss. Og det er også en måte å bygge både omdømme på, og å være en attraktiv arbeidsgiver tenker vi.

Intervjuer 1:

Ja, så bra. Men ser du noen utfordringer knyttet til det med talentledelse?

Informant:

Jo da, utfordringen kan også være at vi har kanskje ikke like mange muligheter å tilby talenter som vil att og frem veldig kjapt. Og at ofte kreves det kanskje at man må ta noen kompromisser, man må kanskje ta noen kanskje siderolle og styrke erfaringene sine enda mer, for å komme til drømmerollen sin på sikt da. Og det kan være at vi mister talenter underveis på grunn av det, og at det er andre blokkeringer og for lite utskiftninger i rollene våre. For eksempel at man kan gjøre kjempebra, så drømmer du med lederjobben som din leder har. Men si at din leder er ganske ung igjen, og har ikke nødvendigvis noen ambisjoner videre og presterer veldig bra der hen her. Det er en typisk det vi kaller for blokkere. Det høres ikke bra ut, men det vil si at man ikke har nok posisjoner til at andre kan få nye utfordringer.

Intervjuer 1:

Skjønner. Men hvor tenker du talentledelse skal plasseres i organisasjonen, hvem skal eie talentledelsesområdet?

Informant:

I mitt hode skal alle ledere eie talentledelse. Fordi det er jo nærmeste leder som har de samtalen med sine medarbeidere. Så nærmeste leder er nødt til å kartlegge det behovet på hva medarbeider ønsker, hvilke fagområder eller ferdigheter de ansatte ønsker utviklet seg i, og hvordan det matcher med strategien til selskapet. Og det er det vi jobber betraktelig for også, for at lederne skal ta ansvar for det. Vi er ikke helt i mål, men vi jobber hardt for det.

Intervjuer 1:

Så bra. Har du noen tanker om hva slags organisasjoner eller avdelinger som bør implementere det å jobbe med talentledelse?

Informant:

Vi tenker at den største andelen av medarbeider vi har er i retail-delen, ute på X. Og der har vi veldig stor potensiale, på en side, til å jobbe mer bevisst med talentledelse. Men en utfordringer som kommer med det, er at det er begrenset med muligheter jo lenger ut i distriktet man kommer. Så selv med Teams og mulighetene der, så er det kanskje ikke nok roller å tilby de fagansatte i distriktet. Og for de ansatte uten fagkompetanse er det også begrenset muligheter for ansvarsområder og roller, og spesielt hvis man bor i distriktet. Så det er utfordringen som følger med.

Intervjuer 1:

Så det er litt forskjell på hvordan man jobber med det, eller hvilke muligheter man har å tilby, med tanke på lokasjon?

Informant: Ja, det er det. Men vi ser at siden Covid-19 åpnet for mer fleksibilitet, så har det gjort at det har åpnet seg. For eksempel så er vår salg- og driftsdirektør, og hun bor i Trondheim, så hun pendler innimellom, men mye er på Teams, så hadde det ikke vært for Teams, så hadde det ikke vært muligheter for henne å bo i Trondheim, for det er alt for mange samarbeidsarenaer her i Oslo, som hun må delta på, for at hun skal kunne bekle den rollen.

Intervjuer 1:

Skjønner. Da har vi kommet oss gjennom talentledelses-spørsmålene, så da hopper vi over på det med KI. Så kan vi starte med hvordan du vil beskrive begrepet KI.

Informant:

I mitt hode er det at vi får hjelp av data, og dataanalyser, som hjelper oss til å ta noen beslutninger videre. Så at dataene prosesseres gjennom en maskin, altså maskinlæring.

Inytervjuer 1:

Så bra. Har du noen formeninger om hva slags rolle KI har i dagens virksomheter?

Informant:

I dagens virksomheter kan det ha veldig stor betydning, for hvis vi tar vår egen bransje, som er farmasi, så er det jo muligheter, sånn som det har vært i media i det siste, for eksempel så er det mulig å føre maskiner med data, og da kan det fanges opp om pasienten har noen kollisjoner i forhold til medisiner, og at doseringen er riktig i forhold til diagnosen. Det er noe vi har i liten grad i dag, vi har noen programmer for det, men vi har ikke noe maskin som resonerer seg til det, noe som det er mulighet til å gjøre i dag. Som egentlig kan også avlaste den farmasøytiske rådgivningen en del også, og i helsevesenet, ikke minst.

Intervjuer 1:

Ja, så det ville spart tid da?

Informant:

Ja, det ville spart mye tid, og nylig var det en case som dukket opp i media, hvor det var et sykehjem, eller sykehus tror jeg det var, hvor en pasient fikk alt for høy dose av metotreksat, som er en kreftmedisin, den skal doseres en gang i uken, og pasientene hadde fått det daglig, og det gikk jo dessverre ikke så bra, men med KI som virkemiddel eller hjelpeverktøy ville sykepleierne få hjelp til å dosere det, og man ville fanget opp feilen mye raskere. Man kunne unngått det faktisk, og ut i fra det som kom ut i media, så er ikke det et engangstilfelle, men feildosering skjer veldig ofte. Og vi vet det skjer med hjemmesykepleieren, og mye på sykehuset.

Intervjuer 1:

Det hadde jo vært fine verktøy for å unngå farlige, og potensielt dødelige hendelser da.

Informant: Ja, man kunne unngått de kritiske tilfellene med et sånt type verktøy da. Men i forhold til temaet, og i rekruttering så har vi nok ikke gjort noen store tanker om det i bedriften vår, det har vært veldig manuelt, og ikke veldig frempå i forhold til den delen da.

Intervjuer 1:

Nei, skjønner. Men har du noe generell kunnskap om KI, er det noe dere har, både som privatperson, og i forbindelse med organisasjonen da?

Intervjuer 1:

Nei, som privatperson så blir man jo veldig nysgjerrig på for eksempel den AI chatroboten (Chat gpt) da, som har også veldig mye om i media, hvor det sies at den kan skrive oppgaver som kunne få toppkarakterer på eksamen, så jeg har jo testet det litt privat. Jeg har testet den litt i jobbsammenheng også, for å lage oppgaver til programmer som vi har, og det ser ut som at det kan funke også, og trenger ikke alltid finne opp hjulet på nytt, når du har en maskin som kan hjelpe. Men som en hjelp til sånne typer ting da. Men muligheten er sikkert uendelig.

Intervjuer 1:

Ja, sannsynligvis. Du nevnte det jo, men bare så jeg tolker det riktig, så her i dette selskapet så er det ikke så mye fokus på KI? Eller er det noen avdelinger hvor det jobbes med, eller er implementert allerede?

Informant:

Jeg vil tippe at man jobber med det i markedsavdelingen vår, og netthandel-avdelingen vår, mens i de andre avdelingene jeg kjenner til, så er det lite til ingen grad av bruk av KI.

Intervjuer 1: Så i HR-avdelingen der hvor du jobber, så er det ikke noe fokus på det?

Informant:

Nei, der jeg jobber, så er det ikke noe fokus på det. Jeg har veldig lite fokus på det selv, så det gjenspeiler det litt.

Intervjuer 1:

Skjønner. Men du har bekjente som jobber rundt omkring, innenfor forskjellige områder, har du fått noen inntrykk av om det er implementert mye KI rundt omkring, eller føler du det er fortsatt litt up and coming, eller er det fortsatt et ukjent for mange?

Informant: Jeg opplever i min krets, som er spredt i mange bransjer, så er det ganske lite bruk av KI. Kanskje mye mindre enn jeg ville trodd. Jeg har jo venner som jobber i IT-bransjen, og jeg skulle tro at de var mer frempå der, men utenfor det de forteller, så er de ikke det. Det er overraskende at ikke flere av de tech-delene av bransjen er mer fremme på det. Jeg vil tippe at det er noen deler som er veldig langt fremme, og så henger vi røkla som en saueflokk etter. Vi har jo hørt om KI lenge, i mange, mange år faktisk.

Intervjuer 1:

Ja, det er jo sant. Hva tror du gjør, eller hva er det som hemmer at organisasjoner kanskje tar det i bruk?

Informant:

Mitt personlige perspektiv er jo at vi er ganske operasjonelle, og vi gjør ofte ting bedre enn det er i dag, det er det vi er gode på mange av oss. Så det med å løfte blikket til å være enda mer innovativ, det opplever jeg selv at jeg vier for lite tanker. Lite tankevirksomhet på innovasjon, og mest energi og krefter på kontinuerlig forbedring, og gjøre ting enda bedre, mer effektivt, drifte enda bedre. Så der opplever jeg at vi har mye å gå på.

Intervjuer 1:

Så bra, da skal vi slå sammen temaene litt. Har du noen tanker om hvordan KI kan brukes innenfor i talentledelse?

Informant:

Jeg må innrømme at jeg har gjort meg veldig lite tanker om det. Vi har så stor potensial allerede der vi er i dag, på å jobbe med talentledelse. Det neste steget vi har tatt er å lage et talentprogram for potensielle nye ledere. Og det er for oss milepæl, vi har ikke hatt det før. Og der henger vi etter i forhold til bransjen, og glemte at konkurrentene våre har hatt det en stund, og først nå har vi det. Så jeg opplever at vi kommer oss, men vi har ikke, som nevnt viet noen tanker til hva det kan bidra med i forhold til det vi har behov for. Vi må utforske det mye mer.

Intervjuer 1:

Okei. La oss si at man skal utforske det mer. Tenker du det er noe man skal ta initiativ til selv, eller skal det komme fra toppledelsene?

Informant:

Først tenker jeg vi vite hvilket mulighetsrom det gir, også må vi kartlegge det. I forhold til rekruttering så har vi for eksempel ikke den goden av at det kommer veldig mange kvalifiserte søkere. Så her jobber vi jo ekstremt hardt med å få søkere, spesielt til distriktene, så jeg kan ikke se helt hvordan KI skal hjelpe oss akkurat der. Det finnes sikkert muligheter, men vi ser ikke det i dag. Og det samme med talentledelse, vi har ikke noen ordentlig struktur for det enda, vi holder på å jobbe med å utvikle de prosessene. Så i og med at vi ikke har noen klare mål og prosesser enda, og de er under arbeid, så tror jeg vi heller trenger hjelp til å se mulighetsrommet i det. For å kunne ha noen tanker om hva det kan bidra med. Så det blir som å være i vår egen tue, og så vet vi ikke helt hva som skjer utenfor den.

Intervjuer 1:

Tror du at det å implementere KI på en eller annen fase eller et eller annet prosess, tror du det kan ha noe verdiskapning? Du nevnte jo for eksempel ute i apotek, da kan du jo bide til å spare tid for eksempel. Mens i selvtalentledelsesdelen, tror du det kan bidra til noe i disse prosessene?

Informant:



Det kan jo hende at det kan hjelpe til å hjelpe medarbeidere å prosessere da. For hvis de kan innhente dataene både fra arbeidsgiver og medarbeider, og så prosessere den og komme med en A,B,C løsning. For eksempel at det er tre retninger du får basert på den infoen vi har lagt inn. Så vil det jo hjelpe både leder og medarbeider og kanskje gjøre det lettere å sette mål, og definere utviklingen sin videre. Også kan det være med på å forstå utviklingstiltak og aktiviteter, så det er sikkert gode muligheter der for å gjøre det. Men det blir jo bare litt sånn science fiction tenkning underveis.

Intervjuer 1:

Skjønner. Ser du noen utfordringer knyttet med KI?

Informant:

Jeg skulle gjerne bidra med noen tanker her. I og med at vi har tenkt så lite rundt det, så har vi ikke noe tanker på hvilke utfordringer det kan gi per i dag. I og med at vi ikke jobber bevisst med å få implementert noe slik i organisasjonen vår. Men privat kjenner man jo til for eksempel det med selvkjøring av biler, og ved en kollisjon, hvordan skal kjøretøy velge? Skal den velge å minimere skader for fører, eller minimere skader for det den treffer? Og det er jo etiske dilemmaer som spiller inn da. Og det samme med det medisinske også da, som ville være relevant i vår bransje. Ved at hvis du har AI som kan begynne å definere ut ulike DNA-er, som kan begynne å genmodifisere både mennesker og dyr, så er det jo en del etiske dilemmaer som spiller inn, men vi har ikke kommet så langt hos oss enda. Så jeg vil tippe at vi vil komme opp i en del etiske dilemmaer knyttet til KI da.

Intervjuer 1:

Ja, GDPR blir jo ofte trukket fram, og at man ikke klarer å anonymisere nok.

Informant, Ja, og pluss at det vi gjør i dag med farmasøytisk skjønn da, med rådgivning ut til apotek, hvordan vil det bli ivaretatt i forhold til en AI løsning, egentlig? Så vi er nok litt usikre på hvordan det vil passe til inn i bransjen vår, men at det har en plass, det er garantert.

Intervjuer 1:

Ja, man må bare finne ut hvordan. Men så bra, nå har vi faktisk kommet igjennom spørsmålene. Så takk for at du tok deg tid. Er det noe annet du føler du vil få fram, eller noe du har kommet på underveis? Eller er det noe jeg burde ha spurt om?

Informant:

Nei, jeg opplever kanskje at det blir litt fremmede for oss, i og med at vi ikke har utforsket området så mye. Så svarene blir jo like vage deretter.

Intervjuer 1:

Jeg synes du har fått frem mye bra, også med tanke på at KI fremdeles er relativt ukjent for dere. Takk igjen!

## Transkribert intervju – Informant 2

Deltakere:

Intervjuer 1 (Melinda)

Intervjuer 2 (Stefanie)

Informant

Intervjuer 1:

Hei. Takk for at du tar deg tid til å stille som informant. Vi kan jo starte med å si litt om oss og oppgaven. Jeg heter Melinda, og jeg og Stefanie tar en MBA i strategisk ledelse via UiT, som vi tar ved siden av jobb. Jeg jobber i NAV, og har akkurat startet i en ny stilling som kompetanseleder.

Intervjuer 2:

Og jeg jobber i AniCura, som rekrutteringsansvarlig, og startet der i en nyopprettet stilling i september.

Intervjuer 1:

Jeg håper det går fint at vi tar opp intervjuet med taleopptak.

Informant:

Det går fint.

Intervjuer 1:

Da blir det blir lettere for oss å transkribere, og så sletter vi opptaket når vi har levert oppgaven. Og alle informanter anonymiseres i oppgaven. Så jeg skal jeg primært holde i intervjuet, og Stefanie har ansvar for å følge med på tiden og stille oppfølgings spørsmål der det er naturlig. Dersom noen spørsmål er utydelige eller som du ikke helt skjønner, så be meg gjerne utdype det. Vi sender vi deg det transkriberte intervjuet i etterkant, hvis du ønsker det. Og så har vi også et samtykkeskjema som vi sender ut. Hvis det er i orden. Og hvis du har lyst til å se oppgaven i etterkant, så sender vi også gjerne den.

Som nevnt når vi snakket sammen i forkant, så skal vi skrive om talentledelse og KI, og vi ønsket gjerne deg som informant da du har god kjennskap til AI og den siden av oppgaven

vår. Vi har delt opp intervjuet i tre deler, talentledelse, KI og hvordan KI kan benyttes i talentledelse. Men vi kan jo starte med at du forteller litt om deg og din bakgrunn, og hva du jobber med i dag.

Informant:

Ja, det kan vi gjøre. Jeg har nå de siste årene jobbet som selvstendig næringsdrivende, hvor jeg jobbet som strategisk rådgiver med fokus på kommersialisering, promotering, posisjonering og hvordan skalere. Det er strategi til små teknologiselskap. Også sitter jeg i tre forskjellige styrever per i dag. Det ene er et konsulentselskap, og så er det et helseteknologiselskap, og jeg er styreleder i X som er et rekrutteringsselskap for styrever, en startup. De har laget en plattform for utvelgelse av kandidater til styrever, helt spesifikt for styreverkompetanse. Og grunnen til at jeg havnet der er... Jeg kan si det før det siste sporet jeg også holder på med. Grunnen til at jeg havnet i X er dels fordi jeg har styreverkompetanse, og at det matchet med det de var ute, for eksempel på skaleringstrategi, men også fordi jeg har erfaring med å være kandidat til styreverposisjoner. Også til vanlig jobb. Men særlig til styreverposisjoner, og har erfart hvor ekstremt utfordrende det er. For en ting er rekruttering til vanlig jobb, men rekruttering til styrever er... Altså... Snakk om å være nettverksbasert. Det er jo i markedet basert på hvem du kjenner, fullstendig. Og det er jo det X prøver å gjøre noe med., sånn at man får flere i styverkandidater opp med den kompetansen man trenger for fremtiden. For realiteten er at veldig mange av disse nettverkene rekrutterer folk de kjenner. Det betyr folk som er like dem selv, og da kan de jo bare drite i både diversity og fremtidens kompetanse. Også er jo dette med diversity et så stort tema, det må man gjøre noe med. Det kommer vi sikkert tilbake til. Også vil fremtidens styreverkompetanse krever en del andre fagområder inni styret enn det man tradisjonelt har hatt. Og hvordan finner man den kompetansen? Og hvordan får man fram de kandidatene som har den kompetansen, men som ikke har nettverket? Ok, så tredje sporet jeg driver med, er som foredragsholder med AI som tematikk. Som dere da har skjønt og plukket opp, mye meg og X i Norge. Jeg jobber jo helst internasjonalt, fordi da får jeg bedre betalt. Litt ekkelt sagt, hehe. Men det handler jo veldig mye om å hjelpe ledere særlig å forstå, hva handler denne nye teknologien om på AI. Det er jo ikke én teknologi. Det er en misforståelse. Men det er et veldig vanskelig landskap å navigere i. De fleste har ikke enkel kompetanse til å forstå hva de leser. Og nå i kjølvannet av Chat GPT så har jo plutselig merket og oppdaget at, oi, det angår meg. Hva gjør jeg nå? Så jeg har tullet flere ganger med at jeg skulle sende et takkekort til OpenAI for boosten. Plutselig så fikk vi mye å gjøre. Ja, så det er de tre sporene. Hvordan havnet jeg her? Nå har jeg jobbet i

næringslivet i 20-25 år. Ta 25, for da jobbet jeg jo mens jeg var student også. Jeg har to mastergrader i tall. Det ene er i fysikk, og det andre er i operational research, som er mer anvendt matematikk. Jeg har jobbet halvparten av min karriere i forsikringsbransjen, og da har jeg jobbet med store prosjekter. Av forskjellige slag. Er dere X kunder i dag?

Intervjuer 2:

Jeg er det via forsikringer på jobb, men ikke som privatkunde.

Informant. Okei, men dere vet kanskje at X betaler utbytte til kundene sine. Det første utbytte prosjektet var det jeg som både designet og ledet. Jeg laget også prototypen til det. Det var en jobb jeg gjorde for ganske lenge siden. Det må jo være mer enn 15 år siden.

Intervjuer 2:

Ja, for det føler jeg jeg har hørt om lenge, eller at det er lenge siden man først hørte om det.

Informant:

Ja, det er ganske lenge siden. Tiden flyr. Så har jeg de siste ti årene vært selvstendig, og jobbet i konsulentbransjen, og jobbet i flere av de store konsulentselskapene, altså teknologiselskapene. Også har jeg jobbet veldig mye med start-ups de siste årene. Som mentor til forskjellige entreprenører gjennom forskjellige inkubatorer og akseleratorer. Som som X, X og X og litt forskjellige. Det var en kort oppsummering. Det tok 6 minutter.

Intervjuer 2:

Veldig spennende da.

Intervjuer 1: Ja, herregud så spennende.

Informant:

Evig rebell.

Intervjuer 2:

Ja, det er bra vi har noen av de.

Intervjuer 1: Ja, det trengs. Jeg har jobbet mye med styrever i start-ups. Der har det vært vanskelig å finne folk med riktig kompetanse. Og da velger man folk pga. nettverk, og da har det gått litt skjevt etter noen år pga retning. Det er kjempevanskelig og veldig viktig rolle. Og masse ansvar.

Informant: Som du er inne på, du kan ikke ta folk med corporate kompetanse og erfaring, og sette dem i et start-up landskap og tenke at det blir et bra styre. Fordi de har ikke overhode peilig på hvordan en start-up fungerer annerledes en corporate. Og jeg har sett det på nært hold. Fordi en tidligere sjef av meg fra corporate-verden, veldig flink i et corporate perspektiv, men så kom han inn og skulle hjelpe noen start-ups. Han var helt sjanseløs. Det handler om at han var inkompetent. Tvert imot, særdeles intelligent. Og en rå strateg i et corporate perspektiv. Men i start-up, nei.

Intervjuer 1:

Det var mye av grunnen på hvorfor jeg fratradte min stilling i start-up. Mye på grunn av at jeg var uenig i retningen hvor man skulle profesjonalisere den grunder idéen. Da kom det veldig dyktig og intelligente folk inn. Vi man så helt feil på teknologi og nye forretningsmodeller. Kjempe kjedelig, men sånn ble det.

Informant:

Jeg forstår hva du snakker om, det er mange sånne eksempler. Skal dere være med på The Hunt?

Intervjuer 1:

Nei, jeg fikk ikke tak i billett. Fikk du, Stefanie?

Intervjuer 2:

Nei, eller det har jeg ikke sjekket opp. Jeg har jo deltatt der tidligere, kan ikke huske at det var så vanskelig å få tak i billett da.

Informant:

Men hva med å ta kontakt med X? Spør til deg, ta han som direktør i X. Han heter X. Det er han som eier eventet. Ta det direkte kontakt med han, og så spør dere om han har lyst til å være informant. Og så spør dere samtidig, og by the way, du, det er et eventet. Hva kan vi få

lov å være med? Arbeidsgiver har sagt at de ikke har lyst til å betale for det, fordi det er masteroppgaven, men vi er studenter, kan vi få nice price?

Intervjuer 2:

Ja, det kan vi gjøre. For det lurer jeg på, om jeg var der som student første året det ble avholdt. Bra tips, takk for det.

Informant:

Fordi på det eventet så kommer jo akkurat dette temaet til å være helt sentralt.

Intervjuer 1:

Ja, vi må prøve å komme oss dit. Men da kan vi jo starte med litt talentledelse. Og det første vi lurer vi på hvordan du vil beskrive begrepet talent.

Informant:

Hehe, vet ikke om jeg er riktig person til å svare på det. Men jeg vil si evne og vilje til å utvikle et sett av kompetanser.

Intevjuer 1:

Og så går vi over på neste, hvordan vil du beskrive begrepet talentledelse?

Informant:

Det vil da bli evnen til å foredle og få fram de ferdighetene hos den enkelte.

Intervjuer 1:

Så bra. Jeg kjører bare videre. Hvilke kjennskap og/eller erfaring har du til eller med talentledelse?

Informant:

Jeg har bare erfaring som leder av høyt kompetente ressurser.

Intervjuer 1: Har du jobbet, har du definert en prosess innenfor talentledelse?

Informant:

Nei, det har jeg ikke.

Intervjuer 1:

Okei. Hva synes du det er viktig å fokusere på når man jobber med talentledelse?

Informant:

Mitt utgangspunkt er jo den evige rebell. Jeg er veldig lite glad i sånne mainstreamtilnærminger. Og basert på erfaring og hva slags folk jeg liker å jobbe med, siden jeg jobber med veldig høyt kompetente medarbeidere, det er at det er feil å presse på at alle skal ha et gjennomsnittlig godt nivå. For innenfor disse fagområdene er det en del nerds som er best hvis de får lov å være det. Og da skal man ikke forvente dem at de er gode på en hel masse andre ting. Man må heller tillate at de er litt rare eller litt sære, ikke kan alt, og at det er fint. Foredle heller de tingene de virkelig er gode på og la folk få være enere på de tingene de har lyst til å bli gode på. Og som passer inn i virksomhetens ambisjoner. Men i stedet for å sette sammen et team med perfekte ferdigheter og som er mye mer gjennomsnittlig, som er typisk om konsulenttilnærming. Så er min tilnærming i mye større grad å få fram de som er veldig gode på noe. Og så må man heller sette sammen et team av raringer. For å sette det litt på spissen da. Man må heller sette sammen et team med spesifikke kompetanser. Og så må man akseptere at den er dårlig på det, men kjempegod på det, mens den andre er motsatt. Min oppgave må da være å få de til å skjønne at det beste resultatet er hvis de jobber sammen. Så det samarbeidet blir ekstremt viktig. Og da må man tenke litt annerledes rundt hvordan man setter sammen arbeidsgrupper av hva slags folk du har sammen. Og det er ikke alltid at god spredning i personligheter eier seg i den type kontekst for eksempel.

Intervjuer 1:

Så bra. Hvilke fordeler tror du en organisasjon kunne få ved å jobbe med talentledelse?

Informant:

Altså, har de noe valg?

Intervjuer 1:

Hehe, godt svar.



Informant:

Nei, altså, det er... Det er mer... Hvis ikke de gjør det, så kommer de til å tape.

Intervjuer 1:

Hvilke utfordringer er det faktisk du ser som kan være knyttet til talentledelse og kunne jobbe med det da?

Informant:

Det handler jo om at veldig mange av dagens ledere ikke er påkledd på utfordringene. Så det er et kompetansegap på ledernivå med hensyn til hva som faktisk trengs av ferdigheter. Det er kanskje den største utfordringene. Jeg var jo også en kunde i går, og holdt et foredrag, også sier en av de at det skjer veldig mye innenfor digitalisering og teknologi. Også sier han at topplederen i selskapet klarer ikke engang å bruke Teams. Dette er et selskap som har ansvar for kritisk infrastruktur. Hvis ikke du forstår det digitale landskapet, hvordan skal du da klare å forholde deg til sikkerhetsutfordring? Så når ledere helt øverst i konsernet ikke skjønner hva det er de står overfor, hvordan kan de da sørge for at resten av selskapet gjør det? Det er krevende. Så man må være helt opp i hierarkiet på oppskilling for å få talent management til å gjennomsyre og gjøre det. Talent management handler ikke nødvendigvis om å hente inn en haug av 25-åringer og så har du løst problemet. Vi trenger i veldig mye større grad framover å ha fokus på de godt voksne, de erfarne i markedet, som også må oppskilles på teknologi, men vi trenger at de står i jobb til de er 70. Og vi trenger at de evner å bruke sin kompetanse sammen med resten av teamet. Så diversity handler ikke om å ha 50 25-åringer av forskjellige farger, det handler om å ha diversity of mind. Og det krever jo at du har, kanskje talent i denne sammenhengen blir feil, fordi det er vanskelig å snakke om talent management hvis publikummet ditt er 50 år.

Intervjuer 2:

Men tror du det med, sånn som den topplederen du nevnte, tror du det er det gjennomgående problem på tvers av bedrifter og store selskaper, at det er utfordringer med tanke på toppledelsen?

Informant:

Ja, toppledelse og styrer. Det er samme utfordringen, for dette er godt voksne folk, stort sett i Norge, hvite menn. Det er ikke noe galt i det nødvendigvis, men det blir litt sånn

ekkokammer, fordi de kan ikke nok om hvilke utfordringer, mange av de. Det finnes definitivt folk som er oppgående i alle former, farger og aldre. Men det er et gjennomgående problem på styre- og toppledernivå, at de ikke kan nok om det teknologiske landskapet, og ikke forstår hvor raskt ting endrer seg. Har dere fått med dere Microsofts lansering av Co-pilot?

Intervjuer 1 og 2:

Nei.

Informant:

Da vil jeg søkt opp den, ikke fordi dere skal bli gode på Microsoft-plattformen, men det Microsoft nå faktisk gjør, med å putte AI inn i Office-applikasjonene, det er kanskje noe av det mest revolusjonerende på software-siden, eller Microsoft-siden, jeg har sett når man begynner å tenke, hva er konsekvensene av dette her? Hvis man trekker det over i det dere snakker om, så betyr det at for at det virksomhet skal kunne ta ut de effektene Microsoft snakker om, så kreves det at toppledelsen, inklusive topp HR-ledelse, forstår omfanget av endring i arbeidsform. Og det hjelper ikke bare å tenke talentmanagement handler om 25-åringene, det blir feil.

Intervjuer 1:

Hvem tenker du bør eie talentledelses-området i organisasjonen? Hvor bør ansvaret være plassert?

Informant:

Det er sikkert faglig riktig svaret her, er sikkert HR, men jeg opplever at HR er ganske håpløst utdatert. Det er ikke veldig mange HR-avdelinger og HR-ressurser jeg har møtt i mitt liv, som jeg opplever som fremoverlente og teknologisk oppgående. Så av ren sånn motvilje, så vil jeg ha sagt at det bør ligge hos den som eier forretningsansvaret. Og det har jeg ikke engang plassert i teknologidomenet, jeg har plassert i forretningsdomenet.

Intervjuet 1:

Er det fornøyd her på talentledelses-delen Stefanie, skal vi gå videre til KI?

Intervjuer 2:

Ja, jeg bare tenkte i forhold til det du sier at HR er utdatert, det var litt av det vi skrev om i den bacheloroppgaven vår. Eller, det var ikke det vi skrev, men det var det som kom fram. Tror du det har noe sammenheng med det du sier at toppledelsen henger etter, at HR ikke blir anerkjent som en viktig del av...

Informant:

Ja, ja. Man må ta innover seg at hver bedriftskultur starter med toppledelsen. Det starter med den ene personen som sitter på toppen, og deretter ledergruppen som den personen forvalter. Hvis ikke de henger med, så får du ikke det til nedover. Da er det i så fall fordi man helt tilfeldig en eller annen rebell som gjør noe annet fordi han eller hun mener at det er riktig. Men det er jo ikke det vanlige caset. Det er jo unntaket fordi du har en eller annen gærning som velger å gjøre noe annet.

Intervjuer 1:

Ja, godt poeng. Det ser man på den store transformasjonen som har skjedd på jobben min, med en kjempedyktig toppleder. Han transformerte hele selskapet på tre år. Men da hopper vi videre til KI. Hvordan vil du beskrive begrepet KI?

Informant:

Matematikk anvendt på store mengder data.

Intervjuer 2:

Klart og tydelig.

Intervjuer 1:

Hvilken rolle mener du KI har i virksomheter i dag?

Informant:

Skal jeg skal nå holde et av foredragene mine? Hehe. Det er forskjell på hvilken rolle det har, og hvilken rolle det burde hatt. Men realiteten er at bruken av KI, eller begrepet KI er i seg selv et problem. Men hvis vi snakker om matematikk anvendt på store datamengder, så er det egentlig bare som en følge av digital transformasjon. Vi har jobbet med store datamengder. Nav er jo god på det. Neste nivået er å bruke matematikk og statistikk på de dataene vi allerede har, på de arbeidsprosessene vi har digitalisert. Dermed er det ikke sånn The Big

Bang av AI-prosjekter i en virksomhet. Noen ganger er det det, men stort sett er det ikke det. Det er bare små prosesser her og der hvor man plutselig bruker litt maskinlæring i en eller annen form. Det kan være på noe så banalt som datakvalitet, automatisering, en bildgjenkjenningssnutt, en tekstanalyse eller et sånt. Det er små deler her og der som bare finner sted i en eller annen arbeidsprosess. Så når man begynner å se på alle disse tingene, så er det overalt. Jeg lagde en veldig banal liste i går til en kunde, og det handler om gjenkjenning av fakturaer, bruk av Spotify, hvilke nyheter ser du i feeden din, hvilke produkter får du tilbudt i nettbutikken, sånne små ting. Men det er der det er. Åpne mobilfunksjoner er jo sånn bildgjenkjenning, ansiktsgjenkjenning. Det samme er det på banken, så nå bruker jeg ansiktsgjenkjenningsløsningen til alt av ok-signatur på mobilen. Så dermed sniker det seg inn her og der, og gjennom det for eksempel av Microsoft gjør, hvor det blir en del av office-plattformen, så blir det en mye mer integrert del også for små virksomheter. For det store problemet, verden over, men Europa er et godt eksempel, er at 99% av virksomhetene er små og mellomstore virksomheter, som ikke har hatt penger til å investere i store teknologiske løsninger. Men de trenger ikke det nå, fordi nå kommer alle disse AI-komponentene bare snikende inn bakveien, gjennom for eksempel Microsoft-plattformen, eller hvilken som helst CRM-løsning, eller hvilken som helst ERP-løsning, hvilken som helst regnskapsløsning. Så jeg tror når man stiller det spørsmål til folk som ikke egentlig vet, så vil de si, nei, vi bruker ikke AI. Nei, sikker? Skal vi gå inn om alt dere gjør? De er helt sikre på det. Men så er det de store prosjektene. Der er det kanskje litt færre enn det det kunne ha vært, men det er også learning by doing.

Intervjuer 1:

Men det finnes jo mange typer ulike KI. Er det en type du har mer kjennskap til enn andre?

Informant:

Nei, jeg jobber på tvers av.

Intervjuer 1:

Okei. Skal vi se. Hvordan opplever du at kjennskapen eller interessen til KI har utviklet seg i løpet av de siste årene? Siste årene, kanskje?

Informant:

Skal vi si siden slutten av november? Og så sender vi takkekort til OpenAI. Ja, det er klart at interessen har jo økt. Jeg begynte å jobbe med det systematisk i 2016, kanskje. Da begynte konsulentbransjen å omfavne det og se nye forretningsmuligheter. Så da ble min rolle som rådgiver å hjelpe kunden å forstå hva det egentlig er. Eller hjelpe selgerne med å formidle til kunden hva det egentlig er. Og så har det stadig beveget seg derifra. Det har blitt mer og mer tilgjengelig og lettere og lettere å gjøre, mer og mer akseptert. Og man ser mulighetene. Men så kom jo Dall-E i begynnelsen av fjoråret, som sjokkerte folk med sin evne til å generere bilder. Og plutselig så oppdaget verden at, oi, det blir jo ganske bra etter hvert. De første versjonene ble jo bare tull, som laksekoteletter i elven og sånt. Og så kom språkmodellene. Vi har jo lenge ledd av chat-boter og synes at de har vært ekstremt dårlige. Og så kommer da plutselig Chat gpt. Og så oppdager folk at, oi, dette var faktisk veldig bra. Og da kommer det så tett på, og blir så personlig at plutselig så våkner markedet. Så de siste månedene, desember, januar, februar, mars, de siste fire månedene, så har det jo eksplodert. For plutselig så oppdaget folk at dette treffer meg. Men fortsatt så har jo hvermannsen ikke egentlig skjønt, eller det kommer man kanskje ikke til å gjøre på ganske lenge heller. Men de fleste forstår jo ikke egentlig implikasjonene i et litt lengre perspektiv, på godt og vondt. For det finnes begge deler. Men det er jo en del som gjør det som ser muligheter. Men dermed så kommer det også tettere på ledere, og at de tenker at, oi, dette må jeg kanskje forholde meg til.

Intervjuer 1:

Men sånn, for du sier at du har fått en økt frekvens av henvendelser, kan du se noen trender? Hvem kommer det til deg? Er det noen store, mellomstore selskaper?

Informant:

Jeg får jo... Det er jo farget av at jeg har agenter som selger for meg, og som promoterer meg. Så det er farget av hvem de har som kunder og hvem de snakker med. Men det er jo typisk alt av forretningsledere, forretningsutviklere, også teknologifolk, som ønsker å høre litt mer om hva er dette egentlig. Men det er også folk som, sånn som i Finn, The Hunt, som spør om hva egentlig er problemet her nå? Hva er det vi er i ferd med å løpe på oss av utfordringer når vi gjør dette her? Eller, et foredrag jeg skal ha i Malmø neste uke. Hvor spørsmål er, hvor bærekraftig er dette her? Hva krever det av klima at vi bruker teknologiene på denne måten? Hva er implikasjonene rent miljømessig? Fordi de er jo så ganske omfattende. Og de to perspektivene der, det krever at man kan en del mer om teknologiene for å klare å sette ord på

det og sette det i sammenheng. Så det er typisk den type spørsmålet jeg får da. Det er det som er min jobb.

Intervjuer 1: For noen har jo sagt at interesse har økt markant. Hvordan opplever du faktisk bruken av KI som har utviklet seg i løpet av de siste årene?

Informant:

Jeg vil si, ja... Noen bransjer er langt fremme. Andre bransjer henger langt bak. Eller noen fagdisipliner er veldig langt fremme, og andre fagdisipliner er langt bak. Så det er stor spredning, i HR- og rekrutteringsområdet ligger det nok ganske langt bak.

Intervjuer 1:

Hvorfor tror du at det er sånn?

Informant:

Det handler vel om kompetansen til de som jobber i markedet. De som... Kan jo humre litt over det da. Det er en ung jente i nabolaget som jeg kjenner ganske godt. Hun er vel sikkert 21 år. Hun skulle begynne å studere for tre år siden. Da spurte jeg henne hva hun skulle studere. Nei, hun hadde lyst til å jobbe med mennesker. Så endte hun opp med å studere HR-fag. Jeg vet at jenta er smart, så jeg prøvde å dytte henne i retning av realfag. Nei, hun vil jobbe med mennesker. Den holdningen der er så bakstrebersk og ubrukkelig. For hvis du skal jobbe med mennesker i framtiden, så er du nødt å forstå teknologi. Skal du jobbe med mennesker i framtiden, så burde du definitivt studere realfag. Eller kanskje ting som har med kommunikasjon og psykologi å gjøre.

Intervjuer 1:

Hvorfor tenker du det?

Informant:

Fordi en av de store utfordringene blir menneske-maskin-interaksjon. Den andre store utfordringen blir å forstå hvorfor maskiner ikke er mennesker. Hvis dere googler litt, Sofia og Hansson Robotics fra 2017. Husker dere den?

Intervjuer 1 og 2:

Ja.

Informant:

Da hun ble lansert 2017, så fikk hun statsborgerskap i Saudi-Arabia, vet ikke om det var fordi hun var en maskin eller en dame. Og media lagde masse greier ut av det her, skremmescenarier hvor robotene kommer og tar oss osv. Og så er humoren at alt hun sa fra scenen, som hørtes veldig menneskelig ut, det var jo forhåndsprogrammert. Og ingeniøren satt bak scenen. Det vet jeg fordi jeg satt ved siden av den ingeniøren, ved en anledning. Jeg så jo akkurat hva som skjedde, jeg var borte og plukka på dukka. Men det som var genialt i den konteksten, som de 2018 som var ganske unikt, det var evnen til å gjenskape mimikk. Altså, jeg gjentar, gjenskape mimikk. For de hadde da laget et ansikt, og jeg tror det var 36 vaiere, som da både kunne tolke ansiktsuttrykket den så, og så gjenskape mimikken. For da er vi tilbake til psykologi. Hva er det som skjer i en god relasjonsbygging? Du har dette som handler om å speile. Og det er akkurat det de hadde gjort da. De hadde laget en maskin som kunne speile et menneske for å bygge den relasjonen. Ikke perfekt fordi hun så ut som psykopat hver gang hun smilte, men... De hadde jo kommet ganske langt, ikke sant? Og det er jo noe av det som også er problemet i dag, og som kommer til å være problem i framtiden. Vi mennesker er elendige på å forstå at if it walks like a duck, and it looks like a duck, it must be... Men det er det ikke. Så vi må forstå at den framtidens kunnskap eller ferdighet som handler om å forstå hva er menneskelig, og hva er maskin, hvor er interaksjonen, hva skjer med et menneske som interagerer med en maskin som framstår som menneskelig, men er ikke det. Vi prøver å utvikle maskiner som er sentient, altså som har sjel, for å si det sånn. Hvorfor gjør vi det? Og tror vi i det hele tatt at vi klarer det? Hva er egentlig det å være menneskelig? Og hva skjer det i en framtid hvor du har mennesker som sitter bare inne på et rom med et fullt VR-sett og sensorer som måler alt mulig av kroppslige reaksjoner, og alt som skjer er digitalt, og denne personen binder seg til, altså emosjonelt, til en maskin. Hva skjer i det landskapet der? Hvordan skal mennesker overleve en sånn framtid? For det er reelt. Dette er ikke science fiction, dette er reelt. Det er ikke sånn at robotene kommer, med maskingevær og overtar verden og utsletter menneskene, det er ikke det som skjer. Det som skjer er at maskinene sniker seg innpå, så har de menneskelige, tilsynelatende menneskelige egenskaper, og så klarer ikke vi mennesker å skille mellom hva er en innlært ferdighet, og hva er det faktisk menneskelige. Det landskapet der, det krever at man forstår både menneske og maskin veldig godt, og hvis du bare forstår mennesket så blir du lurt. Det var en lang monolog, fem minutter, hehe.

Intervjuer 1:

Det er fint det. Du jobber med mye kunder, forskjellige kunder, så har bredde, men hvor i virksomheten er kunnskapen eller kompetansen rundt KI organisert, og hvorfor tror du plasseringen er slik?

Informant:

Den er nok til dessverre stort sett plassert i enheter som har teknologiansvar, de er naturlig fremoverlente når det gjelder å tilegne seg ny kunnskap og er bare interessert. Så har du en del forretningsutviklingsmiljøer, og en del tekniske miljøer som er veldig teknologiske og er interessert. Og så har du miljøer som er mer god gammeldags drift, så det kommer nok litt an på hvilken bransje du spør etter.

Intervjuer 1:

Er det noen forretningsområder du mener er langt fremme innen KI enn andre?

Informant:

Ja, det er det du må se på bransjer. Du må se på de bransjene som har store mengder data.

Intervjuer 2:

Er det noen bransjer du kan trekke frem?

Informant:

Ja, se på bank, forsikring, telekom, men se også på shipping, som har et kjempeintensiv for å digitalisere. Nettselskaper, energiselskaper. Og i den samlingen er jo motsatsen helseforetak en ganske god sammenligning. Oslo-trikken kom jeg over her om dagen i Teknisk Ukeblad. Det er et ganske godt eksempel. De nye trikkene til Oslo-trikken er jo kjempeavanserte. Men jeg er usikker på hvor mange i Ruter-miljøet som kan så mye om KI utover de tekniske tingen til selve Oslo-trikk miljøet.

Intervjuer 1:

Hva tenker du er den største, eller hva hemmer organisasjoner til å utnytte potentiale som KI har?



Informant: Det er handler om kunnskap.

Intervjuer 1:

Hvordan tror du at de tilegner seg den kunnskapen, eller hvorfor er det slik?

Informant:

Det er slitsomt da. Det krever mye. Det er så lett å skyve på det, jeg skal gjøre det, men ikke dag.

Intervjuer 2:

Tror du at bedrifter er redde for at, med tanke på nedbemaning og sånn da, for eksempel hvis du begynner å implementere KI i forskjellige områder eller avdelinger, at det vil erstatte noen av den menneskelige kompetansen som er der i dag?

Informant:

Definitivt. Selvfølgelig. Men det er veldig kortsiktig. Og jeg tror ikke det er på toppledernivå. Det er ofte litt lenger ned. Det er jo reelt, det er jo fryktelig bakstreversk holdning å ha, men det er nok mange som har den, fordi de ikke har et tilstrekkelig growth mindset, for å bruke et sånn HR-uttrykk. Hehe. Og ærlig. Fordi det handler jo om å være framoverlent nok, intellektuelt da. Og så å ville. Og noen synes det er kjempeslitsomt. Eller er ikke interessert. Det finnes jo og.

Intervjuer 1:

Skal vi hoppe videre til siste bolken da? Der vi ser på hvordan KI kan brukes innen talentledelse. Da har vi en liten rekke spørsmål her, så skal vi være raske, nå begynner klokken å nærme seg 10.00. Hvordan tenker du at KI kan brukes innen talentledelse?

Informant:

Jeg synes dere skal lete opp Jan Ketil Arnold, han er professor ved BI. Så ta kontakt med Jan Ketil, og så sier dere. Snakket med Elin, hun sa at vi skulle ringe deg. Kan vi snakke sammen. Så putter dere femmer på Jan Ketil og setter på opptakeren. Han er psykolog i utgangspunktet, men har jobbet med maskinlæring mange år, og forskning på... Hvordan man skal forstå spørreundersøkelser og research gjort innenfor organisasjonsutvikling, psykologi, ledelse, talent management. Det er Jan Ketil har vist da, han har bevist at bruken av likert skala. Vet

dere hva likert skala er? Dette kan dere. Den var godt tenkt den gangen han Likert fant opp det, for han hadde ikke noe annet måte å kvantifisere ting på. Men det er også slik at fordi det er en logisk sammenheng i språk... Denne var litt tung for mange å forstå før chat gpt kom, så vi kommer tilbake til hvorfor det er ekstremt relevant nå. Det er en logisk sammenheng i språk. Det betyr at utformingen av mye av forskningsmaterialet er basert på likert skala. Men hvor man ikke har hatt en god nok forståelse av sammenhengen mellom ulike semantiske språkformuleringer. Slik at Jan Ketil beviste at han kunne forutse hva responsen ville bli på en survey før den var sendt ut. Hva er konsekvensene av det? Konsekvensene er at veldig mye av det som i dag er akseptert som forskningsfunn er bare selvpoppfyllende profetier og tøs. Han har rett og slett bevist det. Det er jo grunn til at kollegaene hans på BI ikke er noe glad i han. Det ligger for øvrig en halvtime snutt på Youtube hvor han holder et sånt foredrag om akkurat dette problemet. Men så snur han på det da?

Intervjuer 1:

Det er han som har skrevet veldig mye ledelsesutviklingsbøker? Jeg tror vi hadde mye av det på bacheloren.

Informant:

Ja, det er nok han. Han er ganske god på å sette fingeren på problemer.

Intervjuer 1:

Det var jo veldig on point i de bøkene. Det var ikke veldig... Jo det er teori og tyngde, men ikke hundre sider teori før poenget, det var veldig direkte.

Informant:

Men det som er hans fanesak da. Det er at en bedre måte å gjøre den type forskning på, det er å la respondentene skrive tekstsvare. Altså skrive setninger. Fordi når man da skriver hele setninger, så vil man i mye større grad gi uttrykk for hva man faktisk mener gjennom ordvalg og det semantiske oppstillingen av setningen. Og da med dagens teknologi og maskinlæring, så kan man da bruke semantisk analyse på svarene og få et mye bedre forskningsresultat. Så apropos, hva kan man bruke det til? Jo for det første så må vi erkjenne at det som Chat gpt har bevist, det er at fordi språkmodellene har blitt så ekstremt gode, så beviser det også at det er en matematisk sammenheng mellom ord i et språk. Det betyr også, da må vi ta innover oss, at veldig mye av forskningen som er gjort med semantiske oppstillinger av en survey, ikke kan

brukes. Det er tullball. Det er bare søppel. Men hvis vi blir smartere i hvordan vi stiller spørsmålene, så kan vi definitivt bruke AIen til forskning på en ny måte som gir mye mer innsikt. Reell innsikt Så les materialet fra han.

Men jeg vil gi dere, siden vi har bare noen få minutter, og jeg er nødt til å koble meg på en annen call om ni minutter, så jeg vil gi dere tre delsvår. Jeg synes dere skal lese den nye boka til Olav Haraldseid og Winifred Patricia Johansen som heter Diversity Capitalism. Den handler ikke om AI, men om et underliggende problem. Når vi skal bruke data til å trene algoritmer inn for alt som har med mennesker å gjøre, så er vi nødt til å se i speilet, og hva er det vi ser? Vi ser menneskelig adferd. Det betyr at vi trener, uansett hvordan vi vrir på dette, algoritmene på menneskelig adferd på godt og vondt, og innenfor talent, så er det dessverre mye vondt. Det vil vi se spor av i den boka til Haraldseid og Johansen. X som heter for meg, hun er en god venninne av meg. Hun er fra Uganda. Vi er like gamle. Hun har mer utdannelse enn meg. Hun har en MBA, ikke tillegg og med at hun er sivilingeniør. Hun er i ferd med å skrive ferdig en doktorgrad og skriver flere bøker. Forskjellen er at jeg er hvit, hun er svart. Hun bor i Oslo, jobber i Oslo, jobber i et børsnotert selskap. Ikke så mye lenger siden, noen få måneder siden, hun fikk beskjed av den kvinnelige styrelederen i selskapet, som ikke engang er sjefen. De ønsket ikke at hun skulle stikke hodet så mye ut i media fordi den eneste årsaken til at media er interessert i henne er fordi hun kom til Norge som fattigflyktning fra Afrika. Norsk næringsliv. Dette er bare ett eksempel. Hun har så vilt mange eksempler på diskriminering både som kvinne og som afrikaner. Dere har sikkert studert at Amazon-case er opp og ned i mente. Også brukes det ofte som bevisgrunnlag for at vi trenger flere kvinner inn i data science-teamene. Og snakk om proksi-argumentasjon, det er jo problemet. Problemet var jo at det datasettet ble trent på var bare menn. Det er problemet. Så problemet er jo ikke teknologien. De gjorde alt de kunne for å prøve å løse det rent teknologisk. Men det er menneskelig atferd over 20 år. Det er derfor foredraget mitt på The Hunt handler om menneskelig dumskap. Vi er nødt til å ta inn over at algoritmene ikke blir bedre enn vi mennesker er.

Intervjuer 1: Det er bare i system. Det er skummelt. Det har vi gjort på jobb også. Du setter menneskelig adferd i system og så beviser den at systemene har vært... Vi har sett en modell på å anbefale folk som er utenfor arbeidslivet til arbeidsoppdrag eller utdanning. Alle kvinner, modellen sender dem til helsefag, og menn til teknologi.

Informant:

Det er jo klassisk. Jeg hører det er noe galt med teknologien, det er noe galt med teknologien. Det er ikke noe galt med teknologien, det er noe galt med menneskene. Det er også problemet med disse språkmodellene. Nå kjefter man på google som beskriver sykepleier som «hun». Seriøst, den er trent på skriftlige kilder hundre år tilbake i tid. Hvordan var samfunnet, bare ta for 20 år siden? Man kan ikke skylde på Google for det. Sånn var det faktisk. Det var sånn. Det var jo dumt. Vi drev med slavehandel også. Det var jo også dumt. Vi får ikke gjort noe med det. Vi får ta inn over oss at det var sånn. Og så må vi erkjenne at vi ikke bare kan bruke dataene sånn uten videre.

Det bringer meg til siste problemstilling. Hvor godt kjent er dere med den kommende AI-lovgivningen fra EU?

Intervjuer 2:

Ikke godt kjent

Intervjuer 1:

Ikke jeg heller. Jeg sitter i et team som ser på det nå. Det er en stor hemmer til å kunne bygge modeller.

Informant:

Jeg vil snu det rundt. Jeg håper at AI-lovgivningen kommer fortere enn det den er skissert. Fordi den vil bli en viktig korrigerende faktor for menneskelige dumskap. Fordi den stiller krav til at vi er nødt til å kjenne dataene våre. Jeg tror det er særlig viktig for dere når det snakker om bruk av AI innenfor talent management at dere blir kjent med den pyramiden på risikokategorier innenfor AI-lovgivningen. Fordi veldig mye av det som skjer innenfor talent management og bruk av algoritmer, det trenger ikke å være maskinlæring en gang, det kan være en god gammeldags statistikk. Det vil treffes av den kategorien som heter high risk og får ganske tunge compliance-krav på seg. Det er en grunn til det. Det tenker jeg at dere gjør lurt i å omtale og ha et forhold til. Fordi det kommer til å bli kjempeproblem for norske virksomheter. Fordi de er ikke forberedt i det hele tatt. Og apropos hvorfor det ikke større grad av adopsjon av AI innenfor HR-miljøet, det kommer i hvert fall ikke til å bli det nå med den nye AI-lovgivningen, for de HR-lederne som sitter på dette i dag og som egentlig ikke forstår AI, de kommer til å bli veldig skremt når de ser at all bruk av AI innenfor deres

domenet faller som high risk og får 6% eller 30 millioner euro som straff hvis de driter seg ut. Det er 50% høyere enn dagens GDPR. Og de kan ikke bare outsource det til compliance-officer fordi da gir de bort jobben sin. Fordi det er så integrert med forretningsmodellen. Så det kommer til å bremse mange av ren frykt, og så kommer det til å åpne for muligheter for de som skjønner hvordan de skal navigere. For det er ikke noe mulig å navigere, man må bare ha med seg hodet. Og så må vi slutte å bremse oss selv og grave oss ned i at det er vanskelig og det er et problem og det burde ikke vært sånn. Altså sunk cost, det blir sånn. EU-parlamentet har bestemt seg, de har forhandlet ferdig, nå skal den bare godkjennes. Den kommer, man har ikke et valg.

Intervjuer 1:

Når kommer den?

Informant:

Nei, den er ferdig forhandlet, men ikke ratifisert, altså ikke godkjent av medlemslandene i parlamentet, men det blir den jo i løpet av noen måneder. Og da ligger det vel i forslaget at det skal gå to år før den kommer i full kraft. Men jeg tror at hele denne chat gpt-diskusjonen vil nok gjøre at man føler et visst økt stress da, for å få det gjort.

Intervjuer 1:

Kjempebra! Her er det for mye god input.

Intervjuer 2:

Ja, absolutt. Og mange gode tips, ikke minst.

Intervjuer 1:

Ja, veldig. Jeg noterer for harde livet, og et par mail som skal sendes ut.

Informant:

Ja, hils fra meg.

Intervjuer 1:

Ja. Ja, men tusen takk. Vi sender transkriberingen og samtykke og all informasjon til deg.

Informant:

Det er ingenting jeg har sagt her som jeg trenger å kontrollere. Jeg står på scenen og snakker om disse tingene. Så det er helt uproblematisk.

Intervjuer:

Veldig bra. Tusen hjertelig takk.

## Transkribert intervju – Informant 3

Deltakere:

Intervjuer 1

Informant

Intervjuer 1:

Takk for at du tar deg tid til å stille som informant for oss. Kort intro om oss, vi tar en MBA i strategisk ledelse på UiT, ved siden av jobb. Jeg jobber som rekrutteringsansvarlig og Melinda, som dessverre ble syk og ikke kunne delta i dag, jobber som kompetanseleder for produkteiere i NAV. Også tenkte jeg at jeg kunne starte litt med å gå gjennom det formelle. Jeg tar opp intervjuet på taleopptak slik at det blir enklere å transkribere i etterkant, si gjerne i fra dersom du ikke ønsker det.

Informant:

Det går fint.

Intervjuer 1:

Så bra. Også kommer vi til å sende deg et samtykkeskjema i etterkant, og vi kan også sende de transkriberte intervjuet. Og hvis det er noen spørsmål som er uklare eller som du ønsker at jeg utdyper så sier du bare ifra, du kan også si ifra hvis det er spørsmål du ikke vil svare på. Ellers kommer jeg også til å stille litt oppfølgingsspørsmål underveis. Intervjuet vil ta ca. 60 minutter og alle informanter og organisasjoner vil anonymiseres i oppgaven.

Vi skal jo som sagt skrive om talentledelse og KI, så vi har delt opp intervjuet i tre deler, talentledelse, KI og hvordan KI kan benyttes innenfor talentledelse. Da setter jeg i gang. Kanskje du kan starte med å fortelle om fin bakgrunn og stillingen du har i dag, samt bransje.

Informant:

Ja, da begynner jeg med bransjen som vi er en del av. Vi er et rådgivende ingeniør- og arkitektelskap, som da fortrinnsvis blir plassert i bransjen bygg, anlegg og eiendom. Også har vi også en ganske stor fot inn i industri og dette som er på fornybar energi. Bygg- og eiendomsdelen er den største biten i vårt selskap. Sammen med det vi gjør på infrastruktur og samferdsel. Også ser vi på at industri og fornybar energi vokser veldig i omfang.

Omsetningsmessig er det bygg og eiendom, og samferdsel og infrastruktur er det aller største. Hvis vi tar bygg, anlegg og eiendomssektoren, så består det røffelig i dag av tre hovedaktører. Det er byggherre som bestiller, også rådgivere som er oss, som tegner og prosjekterer og gir råd på hvordan ting bør utformes, også er det da entreprenøren som er utøvende, de som kommer med gravmaskin for å bygge. Det er veldig enkle forklaringer på det.

Ja, så vi er et selskap som, hvis vi tar konsernet vårt, så er vi snart 3.500 medarbeidere i konsernet i hele verden. I Norge er vi ca. 2.600. Vi har da et morselskap, og så har vi eksempel døtre i morselskapet, hvorpå X Norge er den største datteren. Så det er nesten 75-80% av hele businessen, totalt sett. Så det er jo at de andre blir sånn små lillesøstre. Så det meste vi gjør av type utvikling, og spesielt tyngre prosesser på organisasjonsutvikling, prosessdesign, det skjer fortrinnsvis i X Norge, også gjør vi det tilgjengelig for de andre døtre, hvis det er interessant. Som konsern, så er vi ganske umodne, men som selskap så har vi en veldig lang historie, over 100 år, og vi er et sånt klassisk selskap som har blitt til gjennom mange oppkjøp. Så det er ikke veldig mange år siden vi var under 1000 medarbeidere. Så det har gått de siste ti årene veldig fort. Så vi er på børs, og det gir oss et utslag i at vi lever fra kvartal til kvartal. Og det er på en måte selskapet vårt. Vi er en av de store aktørene i Norge. Også har vi litt virksomhet utenfor landet, men det er primært i det norske markedet som vi opererer. Min bakgrunn, jeg er utdannet jurist. Har i min karriere jobbet politisk rådgiver/kompetanserådgiver i en privat næringsforening, så det var på lobby-siden. Da jobba jeg som rådgiver til X, som da var administrerende direktør, men som nå er ordfører kandidat. Også jobba jeg veldig mye med kompetanse og opp mot rekrutteringsselskapene, som egentlig gjorde at jeg havnet litt tilfeldig, inn på denne siden.

Intervjuer 1:

Det var det jeg lurte litt på, hvordan du gikk fra fra jurist og politikken til... mer HR-rettet.

Informant:

Ja, det kan du si. Det var rett og slett gode relasjoner til en som da hadde begynt i et selskap som heter X, som driver primært med lederrekruttering. Så da havnet jeg der. Da flyttet jeg fra Bergen og så over til Oslo. Også var jeg der i nesten fem år, og så var jeg veldig på utkikk etter hva jeg gjør nå. Da fant jeg ut at jeg knakk koden på at det å komme seg inn i en organisasjon, via en sånn HR Businesspartner-rolle, det var en måte å gjøre det på. Og gjerne hvor noe av rolle hvor slagsiden var mot type rekruttering, employee branding, talentmanagement, som gjorde at du hadde en spisset kompetanse før du kunne bli prioritert



inn der jeg er nå. Så da havnet jeg her, og har vært her siden 2017. Og har hatt en fantastisk bratt, fin utvikling her. Vi hadde en skikkelig turnaround i 2019, både da vi skifta ut store deler av toppledelsen, og vi kjørte et ganske tøft lønnsomhetsprogram. Så jeg har jobbet for to sett med toppledelser, opp i dette. Og for halvannet, to år siden, så var timingen riktig til at vi kunne lage en egen enhet talent og rekruttering i X Norge. Så jeg har en dobbel rolle i dag, hvor jeg har brukt litt av min tid på en sånn rolle i morselskapet, hvor jeg har sitter med ansvar for konseppolicy, og ansvar for alt det vi gjør på talentmanagement, men spisset veldig på talent acquisition og succession.

Intervjuer 1: For dere er i en bransje med litt sånn, det er tøff kamp om kandidatene etter hva jeg har skjønt.

Informant: Ja, ekstrem kandidatknappet, ekstrem vil jeg si. Det har jo tilspisset seg veldig, spesielt ut av pandemien og. Så jeg har den lille mor-rollen, tidsmessig bruker jeg lite tid på det, så det jeg bruker mest tid på er å lede det arbeidet vi gjør på talent rekruttering. Så jeg har team, som med meg, er syv stykker, og som har fire rene rekrutterere. Så min jobb er jo både å være en leder for det teamet og å drive det arbeidet, og så er det også å være en rådgiver for toppledelsen.

Intervjuer 1:

Er du i ledergruppen eller rapporterer du til HR-direktør eller lignende?

Informant:

HR-direktøren er, altså som er konsern-direktør, for det er en litt pussig organisasjon, for det er veldig mange av de på toppen som har doble roller. Så det er både konsern-direktør for HR, for hele X group, og også HR-direktør for X Norge. Så min leder har den rollen, så hun er jo en del av konsern-ledelsen, så jeg er ikke i konsern-ledelsen, men jeg er i HR ledergruppe, eller HR- og kommunikasjonen som vi heter, så vi er syv stykker bare i den ledergruppen. Det er jo kunnskapsintensiv virksomhet, så det er jo folkene vi lever av.

Så bra. Det er fint å få litt oversikt, det er jo veldig relevant for det vi skal snakke om nå. Så da kan vi jo bare hoppe i det. Da begynner vi med talentledelse. Hvordan vil du beskrive begrepet talent?

Informant: Ja, talent som er jo veldig amerikansk, passer jo ikke inn i vårt ordforråd i det hele tatt. Så hvordan vil jeg beskrive det? I vår virksomhet er jeg varsom på å bruke begrepet. Jeg vil gjerne egentlig endre kanskje titlene på mine og min seksjon. Og vil nok heller dreide over til noe mer sånn, hvis vi går til engelsk, til noen som har people. Og så finnes det heller ikke noe enkelt godt norsk for mennesker, det høres litt sånn flåsende ut. Så jeg er veldig varsom på å bruke talent, men i mitt hode så betyr talent egentlig det å være en medarbeider, som har et eller annet form for potensial, som ligger der, som en har mulighet til å utvikle og trene på. Det er egentlig så enkelt. I utgangspunktet er alle på en måte talenter. Jeg tror det viktigste i en sånn type virksomhet som vi er, det er ikke å gå seg bort med at du blinker ut en sånn taskforce, på at det her er den liten gruppen som er talenter, som da får noe eget. Da går vi bort. Så det er egentlig det alle eller ingen.

Intervjuer 1:

Så bra. Hvordan vil du beskrive begrepet talentledelse?

Informant:

Talentledelse, også hvis jeg skal fri tolke det ut i fra sånn jeg praktiserer det, så handler det jo om å evne og ta grep om de prosessene som overordnet er med på å sikre en god tilrettelagt utvikling av alle våre medarbeidere. Også eier jeg min del av de prosessene, og så har jeg en kollega som har på en måte hovedansvar for det som ofte kalles learning and development, og det som går på leder, utvikling og ledelse. Så vi er to ved siden av hverandre, under HR-direktør som det ansvaret.

Intervjuer 1: Så da antar jeg at dere samarbeider tett?

Informant:

Ja, som vi snakker veldig tett. Så det handler om å sy sammen prosesser som blir enhetlige og som sikrer en god tilrettelegging og en utvikling av alle medarbeidere.

Intervjuer 1:

Har dere noe eget talentprogrammer, ikke bare rettet ledere, men generelt for de ansatte?

Informant: Akkurat nå er vi litt i limbo. Vi har hatt noen programmer tidligere, for et par år tilbake. Før pandemien, for da skjedde ekstremt mye når vi tok ned aktivitet. Men før

pandemien hadde vi ganske tunge lederprogrammer knyttet til prosjektledelse. Vi hadde også på linjeledelse. Men i fagdimensjonen ikke hatt noen gode spissa løp, men prosjektledelse, det er et fagene som jeg kaller det, og så har vi diskutert litt med hvordan vi skal lage konsepter som klarer og tar innover seg alle fagene. Vi har alt det du kan tenke deg av ingeniørdisiplinene og arkitektdisiplinene. Så det er ikke nødvendigvis rett fram. Men vi har hatt på ledelse, spissede programmer på toppledelse. I de nordiske selskapene har vi cross company-utviklingsprogrammer, som er ganske tunge med mange samlinger, som koster både tid og ressurser å investere i. Også har vi tidligere hatt programmer knyttet til litt mer en gruppe yngre talenter. Men det har vi gått bort fra litt, og det tror vi ikke på. I en sånn type virksomhet så tror vi ikke på det.

Intervjuer 1:

Så da har dere vært borti litt av hvert, eller litt ulike løsninger. Hva tenker du det er viktig å fokusere på når man jobber med talentledelse?

Informant:

Jeg tenker for det første, så er det viktig å få kontroll på perspektivet, hva er det du ønsker å få ut av det? Og når skal du få det ut av det? Hva slags perspektiv og horisont er det du har på det arbeidet du har? Vi lever jo av små og store prosjekter. Og da handler det om å bemanne opp de prosjektene med riktig kompetanse til enhver tid. Når vi vinner nye prosjekter, så handler det om å re allokere ressurser om nødvendig. Og sørge for at vi bygger pipeline med kompetanse i egen organisasjon eller til hente inn eksternt tidsnok slik at vi klarer å levere det som kunden skal.

Intervjuer 1:

Ja, for dere selger inn kompetansen i tilbudene dere gir?

Informant:

Ja, det er helt riktig. Så konkret eksempel da, nå har vi jo et kjempe prosjekt med X (prosjekt 1), som vi sammen med X (eksternt selskap) har veldig mange ressurser på. Og så er det jo et spennende prosjekt som nå er ute i markedet, som vi også jobber med selvfølgelig, som alle andre, det er X (prosjekt 2). Og hvis vi får det (prosjekt 2), så ligger det nok litt i kortene at noen av de ressursene som er tilbudt, de har noen roller også i X (prosjekt 1). For det er ressurser vi har, som vi har en god CV på, og da er det viktig at hvis de skal bytte over i et

annet prosjekt, at vi har over tid klart å bygge en god pipeline, så vi kan rykke inn med de som er nummer to og nummer tre inn i posisjonen. Så det er det jeg tenker med, med horisonten er viktig å ha med seg, og så er jeg litt opptatt av å ikke gjøre det så vanskelig. Gjør det så enkelt du bare kan, og at du må hekte det på prosesser som er kontinuerlige. Så det viktigste, jeg vil si de som ønsker å lykkes med talentledelse, og lykkes med rekruttering, det er å sørge for at du har de folkene du skal ha til enhver tid, før du tenker på utvikling. Men det er å ha det på agenda. Aller helst ukentlig, men i hvert fall som absolutt minimum, en gang i kvartalet. Dette med people needing moves, and upcoming oppurtunities. Kartlegge hva som skjer, hvem er på vei inn, hvem er på vei ut, hvilke prosjekter kommende prosjekter har vi, hvilke nøkkelpersoner er vi nødt til å relokere.

Intervjuer 1:

Så dere prøver å ha litt fokus på fremtidige kompetansebehov?

Informant:

Ja, vi prøver. Jeg vil ta med å prøve, for vi får det ikke helt til. Det enkleste for å få det til, er nok først og fremst knyttet til de store prosjektene. Fordi de store prosjektene fremstår nærmere som virksomheten selv. Vi er med, med flere hundre personer, og da er det veldig enkelt å sette opp et organisasjonskart, og sørge for at det alltid er noen i boksene, og at det alltid er noen på vei inn i boksene. Det som er virkelig vanskelig, det er når du er den som er eier basisorganisasjon, som da skal tenke i et perspektiv fra et til fem år fremover, og tenke hvordan skal jeg bygge min kapabilitet. Der du på en måte skal gjette litt på hvilke store prosjekter er det som kommer, hvilke små prosjekter skal du tørre å ta på deg i en periode hvor det kanskje ikke er så mye jobb, for å låse opp ressurser. Det er jo den vanskelige delen.

Intervjuer 1:

Har dere noen som jobber med dette, som prøver å «forutse» fremtiden og kompetansen?

Intervjuer 1:

Vi prøver å se litt i glasskula. Vi har en i konsernledelsen som er dedikert på salg, som er den som er nærmest og er den som spår i kuller. Også er jo min oppgave er å være i dialog med linjeledelsen som eier ressurser om hva slags kapabilitet som skal bygges. Da må jeg være med å tolke det. Så blir det en prioritering, mitt team har jo begrenset med ressurser, så vi må bestemme hvor er det vi setter inn støtet. Hvor vi bruker annonsekronene våre for å få

posisjon. Dette er supervaskelig. Det vanskeligste å få til, er å få disse lederne til å snakke sammen i språk rundt kompetanse. I Norge har vi 34 kontorer. Det er fordelt på ulike regioner. Det er litt sånn «småkongedømmer». Da har du priset at disse løpes i samme retning, løper i takt med hverandre, vi har sagt at vi har brukt hverandres ressurser. Og har vi for eksempel sagt at vi skal satse i Fredrikstad på en slik kompetanse, så kan vi ikke bygge opp et annet sted. Det kan gjøre at de ikke får brukt de ressursene. Da er det prisgitt at den lokale lederen som har det ansvaret må snakke med noen på samme nivå.

Intervjuer 1:

Hva slags fordeler kan en organisasjon få ved å jobbe med talentledelse?

Informant:

Min råd til de som er helt på scratch på dette er å få det på agenda. Begynne å prate om det, begynne å prate om folk, og gjerne få hjelp, når man skal prate om folk, så må du ha en fasilitet prosess, du må vite hvilke merkelapper du skal sette på folk. Sånn at man ikke begynner med at dette var en fin fyr eller en fin dame som var hyggelig, det svinger bra og forrige kvartal var det gode resultater. Hvorfor var forrige kvartal bra? Hva slags atferd er det vi skal se etter? Det å få hjelp til å få et språk rundt det, få en fasilitet prosess som du kan kjøpe eksternt eller om man har interne ressurser selv. Også er det med å ha en rundebords diskusjon, som er det enkleste grepet. Det tror jeg også er det viktigste. Som en liten og mellomstor virksomhet tror jeg at jeg bare begynte med anbefalingene fra NUES. Vi skal til enhver tid ha etterfølgerplan for toppledelsen, ta det som et eksempel. Da er minimumet du en gang i året sitter rundt bordet og snakker om de aktuelle kandidatene, kort og langsiktig. Det kortsiktige klarer alle. Det er hvis CFOen får en stein i hodet, hvem er det som overtar? Har du ikke noen plan, må du finne ut en plan, om det så er å leie inn noen fra gata. Det må stå i planen.

Intervjuer 1:

Føler du det er vanskelig å få standing på sånne prosesser i toppledelsen?

Informant:

Nei, overhovedet ikke. I hvert fall ikke toppledelsen. Det som våre evalueringer viser fra de første årene, da jeg kom inn i 2017, da hadde det vært en runde. Vi gikk på børs i 2015. Og

med en gang man går på børs så skjer det masse. Blant annet blir NUES blir bibelen. Kjenner du NUES?

Intervjuer 1:

Ja, jeg har hørt om det, men ikke veldig kjent med det.

Informant:

Det er norsk utvalg for anbefalinger til norske selskaper, hvordan de best mulig får til en governance struktur. Det står der litt om etterfølgerplanlegging. Det som evalueringen de første årene har viste, hvis vi ser på vår konsernledelse sin egen vurdering, og egne møter, er at de møtene hvor vi har rundbordsdiskusjon, er de møtene hvor vi har rundbordsdiskusjon, som kommer ut best av hva gjelder at de opererer som et kollegum. Så da føler man et stort fellesskap rundt det å dele og eie ressurser sammen. Det i seg selv en viktig story å fortelle ut i organisasjonen og lederne, at vi eier ressursene våre sammen. Folkene og oppdragene våre eier vi sammen. Hvis du får topplederen til å fortelle det, at det er smitter, så er man allerede i gang. Men når du kommer ned i puddingen, vil man ha veldig tydelige resultatkrav. Og en sånn rundbordsdiskusjon ofte vil kunne ta alt fra to timer til to dager for å rekke gjennom alt, og da vil det være vanskeligere i starten å få de til å forstå hvorfor investere så mye tid. Men har du klart å få det inn en gang, så er effektene ganske umiddelbar. Det handler om, ikke gjør det til noen teoretiske øvelser, hvor du skal enda uten en plan som skal ligge i skuffen, men ta inn de reelle, kall det problemene, ta inn ham eller henne som holder på å forsvinne ut døa og diskutere hvordan vi i all verden skal klare å beholde vedkommende. Den søker utvikling. Hvor kan vi få det? Hvilke enheter slike prosjekter som vi kan plassere vedkommende i? Gjør det som du ellers ville gjort i en oppdrags- eller prosjektbemanning. Gjør det på tegnebrettet, men uavhengig av prosjektet.

Intervjuer 1:

Har du noen konkrete utfordringer du ser knyttet til det med talentledelse?

Informant:

Det er noe helt klare. En av de aller største utfordringene er at det ikke finnes et fellesspråk for å snakke om kompetanse. Det er egentlig den største utfordringen. Hvis vi ikke snakker om epler og epler og pærer og pærer, så ender det opp i skjønn, synsing og i verste fall trynefaktor. Som har en begrenset verdi. Det vil jeg si er den aller største utfordringen.

Det trenger heller ikke det å være så vanskelig. Det er jo fort ekstremt vanskelig i en organisasjon som vi har, fordi det er så vanvittig sterke fagkulturer som har sitt stammespråk og sitt fagspråk. Som ikke vil være komfortabel med å innordne seg rundt det et felles språk. Men jeg tror likevel at man skal tørre å i stor grad bevege en del av kompetansen inn i et felles språk. Vi er jo et konsulent selskap, så et av de områdene som alle her må ha, er kompetansere, evner og ferdigheter knyttet til relasjonsbygging, kommunikasjon, alt det som ligger i engelsk uttrykk Business Acumen, altså dette med forretningsteft og økonomiforståelse, den må alle hos oss ha en dash av. Det er jo kompetanser som du kan finne som en hylleware i et kompetanse-rammeverk. Men her tror jeg alle som holder på med dette går seg litt bort, skal ha sitt eget, så det blir masse skreddersøm, også blir det for komplekst. Så det tenker jeg er en sånn kjempestor trussel. Og da er det kanskje fordelene, jeg synes jo det er spennende med det offentlige. Så en av de store prosjektene som vi holder på med er innplassering av alle medarbeidere i en jobbkitektur. Man blir egentlig satt i bås ut ifra, du får en verdi i en bås, og da får du en verdi ut ifra hva slags ansvar du tar, hva kompetanse du har eller må inneha, og hva slags myndighet som ligger til det nivået. I Norge så har du typ Hay-gruppen, Mercer og Aon, og litt Deloitte etter hvert nå, men det hay-group og hay-grading, og Mercer som er de to store. Så vi har mercer-grading. Dette er jo for å kunne sammenligne folk med hverandre, også kan man legge lønnsnivå på toppen av dette, og så kan du ta masse snacks. Men det viktigste her er jo at du får et rammeverk der du kan snakke om kompetanse. Og noe av det første man må gjøre, det er å finne baseline, det er å finne hvor er du - hvis du er akustiker, hvor i ditt læringsløp er det du er, for å vite hvor er det man skal snakke ut ifra. Hvis du skal bevege deg, en ting er at det er sånn nivå eller bånd, at du kan bevege deg innad i båndet, og så kan du bevege deg til neste bånd. Hva er det da som skal til? Og da er det mange typer kompetansemodeller, men sånn type som vi snakket litt i Linda Laigata, så er det dette med observerbar atferd. Jeg husker hva modell vi bruker heter, men den går over en fin sirkel. Det er jo sånn typisk, for da er det fra denne boksen du er i, til når jeg sitter som leder og skal snakke om utvikling med deg, så må jeg ha et språk jeg må snakke om hvilke adferds kompetanser jeg skal se etter, for at du tikker av, konkretiserer det. Har du det språket i bunnen, så blir talentledelse ganske lett, litt satt på spissen. Men det er sånn rammer som ofte ikke finnes. Ta for eksempel, det som er spennende å lære, er jo mye mer sånn typisk yrkesfaglig retning på alt ifra, de stedene du går i lære, hvor du skal tikke av ferdigheter, som du har vist, og prøver du må bestå til og med, som tømrer for eksempel. Det er jo litt sånn hos oss og, du skal ha stått i og hatt en rolle som en disiplinleder, som en rolle, i et så og så

komplekst prosjekt over så lang tid, med en sånn og sånn kunde. Det er jo egentlig det samme, men du må klare å beskrive det. Så det er en stor trussel.

Den andre store trusselen er at det er på agenda ofte nok. At man går seg bort i fagene. At vi har nesten bare ingeniører som er ledere. En er opptatt av businessen, og det skal man være. Men man glemmer kanskje å ha en trøkk på innsatsfaktoren som er folk. Det er en stor utfordring. Først og fremst for å beholde folk, når man ikke klarer å rekruttere.

Intervjuer 1:

Tror du det er et gjennomgående problem i mange bransjer?

Informant:

Ja.

Intervjuer 1:

Hvor føler du talentledelse-området, eller hvem bør eie det i organisasjonen?

Informant:

Dette er samme som et annet eksempel, som er employer branding. Men en gang det har blitt en HR-greie, kan du bare starte på ny. Da har du feila. Jeg tror det er helt avgjørende at toppledelsen må eie talentledelse og employer branding. Men det kan godt være at det er HR som skal drive det og være pådrivende for det. I fleste organisasjoner er det HR som må få det opp. Det er også så vi hos oss og.

Intervjuer 1:

Bare for å forenkle det litt, at det er på strategisk nivå eies av toppledelsen, men operasjonelt så er det HR.

Informant:

Ja, det er helt riktig. Det jeg sier er at toppledelsen må ta eierskap til hvordan den skal drive strategisk kompetanseledelse. Det er veldig mange virksomheter og konserter som ønsker et rikt intern arbeidsmarked, som ønsker å beholde ressursene innen i familien. Det gir masse muligheter som gjør at man får en enklere jobb med day to day utviklingen av folk. Fordi det er så mye muligheter, og noe av det tydeligste kvitteringen på det er å skifte stilling. Det er en



holdning som må eies helt i toppen. Det er noe som må brukes i all fra festtalene til i praksis. Som må ses. Det er super viktig. Jeg vil si at det at toppledelsen også kjører rundbordsdiskusjoner, og legger an en føring som blir en modell nedover, har en veldig stor effekt. Det gjør vi. Vi hadde en ivrig, i den første toppledelsen jeg jobbet for når jeg startet her, så var linjer, hvis vi skal kalle dem det, de som eier ressursene, de var veldig på at det var ikke HR som skulle eie prosessen. Det er jeg for så vidt enig i. Men da endte vi i en situasjon hvor HR fasiliterte og sørget for at det gikk en prosess. Vi fikk et resultat som var en etterfølgende, med en del oppfølgingstiltak, og så havnet den i skuffen. Så da mister du motor og driv.

Intervjuer 1:

Ja, det er det som ofte skjer.

Informant:

Ja, og det er en kjempetrussel, og derfor vil jeg si at toppledelsen må ha eierskap til det. Ellers funker ikke, men så må HR, inntil organisasjonen er moden for det, må være motoren. Og eie og holde i det. Ellers fungerer det ikke.

Intervjuer 1:

Har du noen tanker om hvilke organisasjoner eller avdelinger som bør implementere talentledelse? Veldig generelt spørsmål her.

Informant:

Jeg må tenke, da er vi utenfor våre dører. Kunnskapsintensive virksomheter må gjøre det. Men jeg tenker i utgangspunktet at alle selskaper, jeg mener alle bør gjøre det. Og så tror jeg faktisk at de aller minste gjør det uten at de kaller det talentledelse. Jeg tror at de som er virkelig flinke på det, det er de som er under 10 stykker. Der alt som står og faller på den ene personen som de ikke klarer å erstatte. Familienselskap og som har drevet i mange generasjoner som skjønner dette med succession. Så jeg mener alle bør gjøre det. Og så tror jeg at de som absolutt må ha det langt fremme, det er de virksomhetene som ellers ikke rammes av det som er gode strukturerte læringsløp, altså yrkesfaglige retninger med lærlinger og læringordninger og sertifiseringer bla bla bla. Sånn som oss, alt av konsulenter virksomhet, de må jobbe med dette. Top of mind. Det er det viktigste du gjør i tillegg til kjernevirksomheten.

Intervjuer 1:

Så bra, da er vi ferdig med talentledelser, da hopper vi over KI. Hvordan vil du beskrive begrepet KI?

Informant:

Hm, KI? Nei, jeg vil beskrive det som en robotisert sammensetning av eksisterende tilgjengelig informasjon som finnes der ute og kan nås digitalt. Jeg vet ikke helt hvordan jeg har tatt på den offisielle definisjonen, men... hehe.

Intervjuer 1:

Som jeg skjønnte når vi snakket med en ekspert på området, så er det at det er ikke noen helt tydelig definisjon, samme som med talentledelse egentlig, eller talent generelt, så det er nok mange ulike tolkninger der ute. Hvilken rolle mener du kunstig intelligens har i din virksomhet i dag?

Informant:

En for liten rolle i dag, men komme mer og mer. Og vil ha masse positivt ved seg i veldig mye av vår kjernevirksomhet, der vi kan automatisere mye av prosessen, typisk detaljprosjektering av for eksempel bygg. At vi kan lære mye mer, når vi gjør et stort prosjekt, og gjør det første gang, så kan vi lære mye mer av hvordan vi skal gjøre det neste gang. Så vi bruker mye allerede, men bygg og anleggs-bransjen ligger langt bak, så tenker på i modning, mediebransjen er her framme, og så ligger vi her bak i sløyfa. Men det kommer mer og mer, så veldig mye går på å automatisere og lære av ting vi allerede har gjort.

Intervjuer 1:

Har du noen kjennskap til kunstig intelligens i din rolle i dag?

Informant:

Inn mot mine ansvarsområder tenker du?

Intervjuer 1:

Ja.

Informant:

Nei, jeg synes jo at hvis vi tar rekruttering, så synes jeg at det er et område som er forferdelig old-fashioned. Jeg synes jo at det er et fagområde hvor de som bruker faget burde ta seg ordentlig i nakken og vende seg mot akademia først for å støtte seg til forskning. Også i neste rekke til teknologien. Og så tror jeg at det ligger muligheter, ikke bare til kunstig intelligens, men det ligger også noen formidable fallgruver.

Intervjuer 1:

Utdyp gjerne disse fallgruvene.

Informant:

Jeg tror det er, jeg tror du skal.. Hvis man lykkes med å erstatte 75% av fastlegen sin jobb med en robot, så vil man også kunne erstatte rekrutterere. Men jeg tror det skal mye til før man klarer å utvikle dette menneskelige skjønnet, og skjønnet som gjør at man av og til velger å gjøre noe unntak fordi det er best for virksomheten, best for timingen, best for kjemien. Det som ikke du kan digitalisere. Så det tror jeg er en stor fallgruve. Det vil spare veldig mye tid på å innhente informasjon, men jeg tror kanskje det skal i første omgang man skal være litt nysgjerrig, samme som med å bruke personlighetstester og evnetester, som en kilde.

Intervjuer 1: Ja, som en del helheten.

Informant:

Ja, men der også er det jo, jeg tror kanskje det er det først og fremst fører til at rekrutterere må ha en annen type kompetanse. At vi må kunne vurdere teknologien, om den treffer. Akkurat som ingeniøren. Når den automatiserte prosessen ser sånn ut. Ok, men hva er dette? Har du fått med alt? Er algoritmen riktig? Er regnestykke riktig?

Intervjuer 1:

Har du sett noen endringer i kjennskapen og interessen for kunstig intelligens de siste årene?

Informant:

På mine områder?

Intervjuer 1:

Ja.

Informant:

Jeg synes det er en liten endring. Skremmende lite. Ja. Jeg synes det har fortrinnsvis kanskje vært, det som jeg blir eksponert for i min rolle er jo typisk software løsninger som skal være med å sikre mangfold og hindre at man diskriminerer. Det løser en liten del av det. Altså, banalt sagt, det holder ikke å ta bort navn og hudfarge og hva enn som måtte kunne påvirke hvis det var noe som påvirket. Det vi sliter med, det er jo helt annet. På mange områder så sliter vi med alder. Kjempestor utfordring. Det kommer til å bli en generasjonskonflikt etter hvert. For det er mange som stenger for unge som kommer. Også typisk nøkkelposisjoner. Så der er det noe jeg må si, det er kanskje aller mest på kompetanse man kan få. Det er liksom å bredde ut og tørre satser på annen type kompetanse. Og du får liksom ikke datamaskinen til å gjøre en god vurdering om du i denne spesifikke stillingen skal tørre å rekruttere blårussen fremfor ingeniører som du alltid har hatt. Altså, da må du liksom lagge klar og lage mattestykke av alle kompetansebitene til den jobbprofilen. Men jeg synes det er litt sånn tek, altså software knyttet til seleksjonsprosessen, også er det som regel alltid som en plug-in til et rekrutteringsverktøy. Hadde jeg fått de rekrutteringsverktøyene og kunne bare skrudd det på, så hadde jeg valgt det. Og testet. Men når det er så mye hassel, så ville jeg heller jobbe med holdningsskapende arbeid til rekruttererne mine og lederne. Ja. Det tror jeg jeg har vel så mye igjen for, på kort og lang sikt.

Det var høres litt sånn tek-treg ut, det vil jeg ikke ha på meg nå. Hehe.

Intervjuer 1: hehe, det er notert. Skal vi se her, da kan vi gå videre til «kombo»-delen.

Hvordan tenker du at man kan implementere KI i bruken av talentledelse?

Informant.

Ja, det er jo her det er fort blir litt for amerikansk. Det du kan tenke deg er jo at du hadde brukt det til å hente, hvis du tenker at du har det i utgangspunktet i at KI, det hjelper deg til å hente inn den informasjonen som er tilgjengelig. Så utgangspunktet, hvis det hadde vært en salgsorganisasjon, hva er det den gjør? Jo, du har noen selgere som blir målt på hvor mye salg de får til. Hva de gjør i mellomtiden, jo de kanskje noe av det er å bygge kompetanse for å kunne selge mer, og investere i kunder som gjør at de selger mer. Og det kan være at de tikker inn i et CRM-system, hva de gjør, veldig ned på timen, hvordan de bruker tida sin, og så

måler du opp mot resultat. Og så vil jo maskinen kunne si noe om at de som har opparbeidet seg kunnskap på bærekraft, pluss at de har bygget relasjoner til sånn og sånn stillingsnivå i offentlige sektor, har fått 30% mer salg på det produktet enn andre. Det vil jo kunne brukes i makroperspektiv på den virksomheten og si ok, dette er måten å gjøre det på. På individnivå, og så vil du jo kunne gjøre det samme med å følge opp, her kan du gjøre mer av det, dette ser vi gir resultater, og bla bla. Også er det jo det et ekstrem tilfelle, så er jo jeg veldig redd for at når en ikke er en ren salgsorganisasjon, så er jeg redd for at du havner i en sånn amerikansk performance management-velde, hvor det handler om å måle, fremfor å stimulere og motivere, som er kanskje litt mer det norske og det europeiske. Men det jeg tror AI kan være med og hjelpe med til med, er jo å være med og plukke opp trender og se.. Ta det annen ting da, det jeg kunne tenkt at hadde mye mer data på, det er jo hvilke grupper hos oss er det som er raskt up to speed på onboarding, altså fra de har hatt første dag og til de har høyest mulig faktureringsgrad, hvem er det?

Intervjuer 1:

Altså noe som identifiserer.

Informant:

Ja, identifiserende, så hvis da AA jeg hadde sagt at du, vet du hva, det er faktisk de med fem års erfaring, som på en måte har lært seg å føre timer, som kan ha egen motor og som jobber innen disse ti fagene, i motsetning til disse som ikke tjener penger. Så hvis du da i tillegg kan få noen indikatorer på hvorfor tjener ikke de fagene penger, da tror jeg kanskje du begynner å nærme deg at ikke maskinen klar finne ut.

Intervjuer 1:

Men får du noen indikatorer.

Informant:

Ja, men det ville være nyttig. Og så tror jeg også at hvis du kan få det som en sånn trigger på at nå må du liksom, hvis du tenker på å ta en, ta sånn pulsmåling og medarbeiderundersøkelse, de fleste begynner å bevege seg mer over til det jevnlige. Det som den gjør er at den er jo algoritmestyrte, så hvis jeg får den så får jeg fire, fem spørsmålene, og hvis jeg svarer dritt, dritt, dritt, dritt, så går det to dager, så får jeg, ja, er det, så får jeg oppfølgingsspørsmål du har det så dritt, ikke sant, så er det dritt, dritt, dritt en gang til. Og så til slutt så tigger jo denne

meldingen til min leder, som sier at du, her er det en som du må faktisk følge med på stakkar, og snakke med, han sliter jo, han er jo stresset. Og det tenker jeg jo, hvis du kan da få AI til, nå har disse som er på det programmet, de har vært tilbake fra siste del av programmet, det har gått seks måneder, vi ser ingen effekt, OBS! OBS!, OBS!, juster programmet, et eller annet. Så der ligger det jo noen muligheter.

Intervjuer 1:

Ja, at man får identifisert de som på en måte har en fot utenfor døra for eksempel, hadde jo vært veldig fint.

Informant:

Ja, det er jo en annen ting, som, men jeg tror det, den store utfordringen er jo det at du, det er jo litt sånn begrenset hvor, sånn, i norsk virksomhet så måler du jo på enhetsnivå du måler jo veldig sjelden på individnivå, altså du gjør jo det, men du gjør jo ikke det, vi snakker jo ikke om enkeltkonsulenter som har sånn og sånn faktureringsgrad, vi snakker om at seksjonen deres har en sånn faktoreringsgrad. Så jeg tror det er litt sånn avgjørende, sånn at du burde få det helt ned på enkeltnivå.

Intervjuer 1:

Nå er klokken snart ett her, jeg skal på dobbeltsjekke at det ikke er noen spørsmål som jeg ikke har vært innom. Fordelen med litt åpne spørsmål er at man gjerne kommer innom det meste underveis.

Informant:

Ja, jeg håper du får noe ut av det, jeg føler bare at det er preke om det jeg har ikke fått til, hehe.

Intervjuer 1:

Jeg tror faktisk vi har vært innom de fleste spørsmålene. Så da kom vi oss i mål. Hvis ikke det er noe du vil legge til, som du føler du ikke har fått frem?

Informant:

Nei, jeg synes jo det er veldig spennende å kunne være med å bidra til det oppgaven, for det er et utrolig viktig tema. Det som jeg savner, er jeg savner veldig at det blir en større

nysgjerrighet og interesse rundt det, og at den blir litt sånn, hvordan skal jeg si det, at man ufarliggjør det litte gran. At man får det ned fra trend- og buzz-ord, og ned til hva det faktisk kan være, få fram noen enkle eksempler. Vi gjør det veldig lett i forretningsmodellene og ser at det er klart at her ligger det noe muligheter, og det jobber vi med. Men i en HR-kontekst, ikke begynn for avansert. Det er det man ofte tryner på i talentledelse, at du gjør det ikke enkelt nok.

Intervjuer 1:

Ja, man begynner altfor stort.

Informant:

Ja, man begynner altfor stort. Begynn med, du skal ha en rammeverk i huet og ræva på, og du skal ha alt på plass, ørten kompetanser og for at det og det skal inntreffe, og sol og måne. Det blir altfor komplisert. Men det du egentlig skal gjøre er så enkelt. Det er disse fem folkene du skal snakke om. Først må vi være enige om hva er det vi skal snakke om, hvilke merkelapper er det vi skal bruke?

Intervjuer 1:

Jeg tenker jo sånn det du sier med etterfølgeplaner for eksempel. Det er jo kjempebra sted å starte, for da ser du, du kan i hvert fall avdekke de kompetanseshullene og gapene som er. I stedetfor å begynne å lage store planer om hvordan man skal gjøre ditt og det. Så må man først identifisere det man trenger. Men ja, det tror jeg mange gjør mye rart der ute.

Informant:

Det er veldig mye rart der ute. Jeg har vært litt i dialog med HR Norge på et par år siden, så hadde jeg møte med dem om å få til et nettverk innen talentmanagement. De klarte ikke å få opp nok folk. Nå er de på meg, og spurt om jeg hadde lyst til å lede det, fordi jeg hadde så mye meninger om det. Og så får vi se om det blir noe. Det er nesten bare Telenor, Equinor og DNV kanskje, Aker kanskje, som er store nok, og amerikanske nok til at de har knekt denne koden.

Intervjuer 1:

Ja, det var vanskelig å finne informanter til oppgaven, så i Norge så har vi litt å gå på, på området fremover. Men tusen takk for at du ville stille som informant. Så sender vi over samtykkeskjemaet, også sender vi oppgaven når den er ferdig.

Informant:

Bare hyggelig. Og jeg gleder meg til å se hva oppgaven resulterer i.



## Transkribert intervju – informant 4

Deltakere:

Intervjuer 1

Informant

Intervjuer 1:

Takk for at du tok deg tid til å stille som informant. Kort om oss og oppgaven, jeg (Stefanie) og Melinda tar en MBA i strategisk ledelse via UiT ved siden av jobb. Og jeg jobber i AniCura, som er en veterinærkjede som rekrutteringsansvarlig og Melinda jobber i NAV som kompetanseleder for produkteiere. Skal vi se her, jeg har noe formelle ting jeg tenkte jeg skulle komme gjennom. Jeg håper det går fint at jeg tar opp intervjuet med taleopptak. Da blir det blir lettere for oss å transkribere, og så sletter jeg selvfølgelig opptaket når vi har levert oppgaven. Og så anonymiseres både bedrift og navn i oppgaven. Og siden Melinda er syk, så blir det bare meg i dag. Så jeg skal prøve å både føre intervju og stille litt oppføring spørsmål underveis. Hvis det er noen spørsmål som er litt utydelige eller du ikke helt skjønner, så be meg gjerne utdype det. Vi sender vi deg det transkriberte intervjuet i etterkant, hvis du ønsker det. Og så har vi også et samtykkeskjema som vi sender ut. Hvis det er i orden. Og hvis du har lyst til å se oppgaven i etterkant, så sender vi også gjerne den.

Informant: Ja, gjerne det, det er jo et veldig spennende topic, så det er hyggelig å kunne stille opp.

Intervjuer 1:

Ja, det er et veldig spennende tema. Så det er i fint å kunne skrive om noe som er interessant. Og så er intervjuet delt opp i tre områder. Det er først litt om talentledelse, og så er det litt mer på det med KI. Og så på hvordan KI kan brukes i talentledelse.

Da kan vi jo starte litt med talentledelsesdelen. Eller først, du kan bare kort beskrive din bakgrunn og hva du jobber med i dag.

Informant:

Ja, det kan jeg godt gjøre. Jeg er jo CTO i X. Det er en teknisk rolle. Så vi har også en CTO som ansvar for produksiden. Men vi er jo en egen business unit som jobber for hele selskapet

med å utvikle produktene sammen. Så vi har både produkteneier og UX som jobber og utvikler i de to forskjellige avdelingene. Vi har en portefølje med produkter som vi har. Og så kommer vi fra en verden hvor vi er flere selskaper som er kjøpt opp og blitt ett selskap. Det begynte egentlig med at fire selskaper ble kjøpt opp, og så ble vi som X. Og så har vi også kjøpt opp noen selskaper som skal øke porteføljeværdien vår. Så vi har et stort fokus på å bygge en plattform som alle produktene passer inn i samme sted. Så som kunde hos oss får man et sted å logge inn, og så får du tilgang til alle de HR-prosessene vi støtter i samme system. Selv om det er basert på point solutions opprinnelig, så er det en del av samme plattform. Så du sender data mellom systemer, du logger inn et sted, du har samme data-rapporter og sånt. Som kunde så har man tilgang til flere av de i samhandling. Som kunde vil man kanskje ha flere ting fra oss, du bruker onboarding fra oss, og talent og oppfølging. Jeg kan vise deg, vi kan bare se hvilke produkter vi har, for du kjente noen av produktene våre.

Intervjuer 1:

Ja, på min tidligere arbeidsplass brukte vi en av plattformene deres, så jeg husker når dere ble slått sammen.

Informant:

Jeg har jobbet her i fem år, så jeg har vært med på den sammenslåingsprosessen og vært med på å utvikle selskapet i ledelsesgruppa her. Vi har også delt inn i noen markeder, så vi har Norge, Sverige, Danmark, Finland og Benelux. Dette er markedene våre hvor vi fokuserer mest. Men jeg kan vise deg, og sende deg dette også over så du har det.

Intervjuer 1: Ja, gjerne det. Men sitter du i øverste ledergruppe, så du jobber på tvers av alle selskapene?

Informant: Ja, det stemmer. Dette er på en måte produktene vi har. Vi er veldig sterke innenfor rekruttering, der har vi tre systemer, X, X og X. Det er delt inn i hvilke regioner de er sterkeste i, X er veldig sterk i norsk og særlig offentlig sektor. X er kanskje det produktet som passer best i SMB til også enterprise kunder. X har det største markedet i Danmark. Det har jeg ikke hørt så mye om her. Da begynte, da jeg startet jeg X i Norge, før sammenslåingen. Det var et norsk produkt, men de hadde en veldig dyktig dansk salgsavdeling så vi fikk en stor markedsandel i Danmark.

Intervjuer 1: Ja, X har jeg hørt om.

Informant: Også er det et par produkter vi har fått via oppkjøp. Det er et produkt, X, som er nettverksrekruttering.. Også har vi X som er et dansk produkt som er kandidat-tracking. Vi vet hvor de beste kandidatene kommer fra når vi søker etter spesielle stillinger, så hvis vi skal søke etter en veterinær for eksempel, et eller annet sted, så kan du se hvilke kanaler de ofte kommer via. I forhold til andre typer stillinger, så vet vi hvor det skal annonseres eller hvor man skal være til stede når vi er i den fasen. X er opprinnelig et nederlandsk produkt, men det er onboarding-produktet vårt som har mest fokus på employer-branding. Hvordan tar man imot nyansatte fra de har signert kontrakten til de er inne i jobben sine i noen måneder. Så det er en tidslinje hvor man får opp hva som skjer 90 dager før, 30 dager før, på dagen, en uke etter, og litt sånt ting så du kan designe hele prosessen. Også har du også mer sånne tradisjonelle oppgaver, fordelingen av hva leder skal gjøre før og etter den nyansatte starter. Også har vi X, som kanskje er mest relevant ift. deres tema i oppgaven, som er innenfor employee experience, og det er et produkt som heter X, som er et enkelt HR-system, du har kontroll over ansatte, du har enkle prosesser som personopplysninger, kompetanse, sertifikater, en blanding av personal og HR. Også har vi et produkt som vi har kjøpt opp over de siste fire årene, som heter X, som er et pulscheck-verktøy, som bruker en dansk standard som heter X, til å måle engasjement, kultur og lederskap i bedriften, så hver uke sendes det ut ti spørsmål som de ansatte svarer på i appen, og leder har oversikt over. Så den måler hva som går bra og hva som går dårlig.

Også har vi også et produkt som heter X, som er kanskje neste generasjon av X, hvor vi oppgraderer teknologien litt, og er mer sånn, kanskje en hub ut mot andre deler av systemene. Så når du har gjort en ansettelse, så har du et HR-system, men også et system du kan koble opp mot for eksempel lønn, eller turnus, og lignende. Så det er som koblingsmotor mellom ansettelser, onboarding og inn i andre systemer. Også har vi, vi er på en måte markedsledende i Norden på rekrutteringsbiten, og så er vi liksom i, vi slåss om å vinne denne onboarding-tronen, som vi kaller det, for det er jo et ganske ferskt produktområde, som kunden er mer opptatt av, og så er vi jo, kaller det mer en utfordrer i dette town-management spacet.

Intervjuer 1: Det begynner jo å bli noen navn under paraplyen deres da.

Informant:

Ja, det er det. Og dette er jo på en måte, det er jo våre produkter som vi utvikler og drifter selv da i selskapet.

Intervjuer 1: Så bra. Så du er i hvert fall godt kjent med HR og de fasene innenfor det.

Informant: Veldig godt kjent med det. Så er vi jo med masse kunder, både fra de største, vi har jo for eksempel X og X, mange store kunder, og masse SMB småkunder, som er typ 20 ansatte, men som skal vokse mye. Vi har mange segmenter, vi har jo mye retail, vi har jo for eksempel X-kjeden, de bruker systemet vårt, så de vokser jo, de dobler seg jo nesten hvert år.

Intervjuer 1: Ja, for i min gamle jobb brukte vi jo X, og det funket veldig bra for storbedriften med 300 butikker

Informant: Ja. Og X er jo veldig sånn prosessbasert, at du skal ha en organisasjonsflyt, du skal ha maler og prosesser som er tilpasset mye offentlig virksomhet, med krav til arkivering og en del sånne ting. Jeg sitter også mye med kunder og prøver å forstå hva er det de trenger, da handler det jo mest om, ja, det vi selger vi mest på er jo automasjon, og det er veldig viktig innenfor kunstig intelligens, det er veldig viktig at det skal på en måte resultere i en slags automasjon. Det skal ikke bare være at noen sitter kunstig å forteller deg ting, det skal jo gjøre jobben din lettere sånn at du kan fokusere på de viktige oppgavene.

Intervjuer 1:

Ja, det kan hjelpe til med mange oppgaver som er tidstyver.

Informant:

Ja, ikke sant.

Intervjuer 1:

Men så bra. Da kan vi begynne med de planlagte spørsmålene her. Skal vi se her. Hvordan vil du definere begrepet talent?

Informant:

Vi begynner der, ja. Hehe.

Intervjuer 1:

Ja, vi begynner rett på talentledelse-delen her, ja.

Informant:

Ja, et talent er jo på en måte noe vi bruker i et, vi har jo et begrep som heter full talent journey, da, som betyr egentlig at personen som er i en fase hvor du skal søke en jobb eller du er interessert i en jobb, og som er gjennom en prosess for å få en jobb, en rekruttering, og man skal ha denne onboarding-opplevelsen og man skal følges opp, videreutvikles og kanskje offboards. Så hele denne talentreisen er noe vi bruker mye tid på, og det er liksom en av våre kjerne, ikke verdier, men begreper, da. Så vi snakker stort sett bare om talenter, når vi ser på de brukerne eller de personene som er gjennom våre systemer, da. Ja, så det er et begrep vi bruker mye for å, mer enn ansattkandidat eller people, da. Så bak talentbegrepet da, så ligger det at du har et kunnskapsnivå som kanskje er attraktivt for en arbeidsgiver, men det er også kunnskap som skal videreutvikles, og du skal også matches mot stillinger og muligheter. Så det er vel litt sånn, i begrepsapparatet så handler det jo, veldig knyttet mot kompetanse, og i kompetanse så ligger vel både det du kan og det du får mulighet til å bruke, da. Så der ligger jo veldig mye ting bak på hvor du kan gjøre det best mulig, da.

Intervjuer 1:

Så bra. Det er fint å se liksom hvordan de ulike begrepene defineres av dere vi snakker med. Hvordan ville du beskrive et begrepet talentledelse, da?

Informant:

Det går vi mer på, i vårt perspektiv så handler det mye om kunden, av de som skal bedrive talentledelse. Så det er jo produktene vi selger til kunder, som er til for at de skal bli bedre på talentledelse, og på en måte lette og understøtte deres prosesser. Vi har ikke så mye rundt selve den, kall det kompetansehevingsbiten i vår produktportefølje, men vi bruker jo veldig mye talentledelse rundt særlig startfasen av talentledelse. Vi har også undersøkt det med at nyansattes forventninger ofte ikke blir møtt i starten, og hvor mye det påvirker mulighetene videre i karrieren. Så det er et stort fokusområde for oss.

Intervjuer 1:

Jobber dere noe med talentledelse internt?

Informant:

Ja, det gjør vi også. Som selskap har vi helt klart fokus på våre talenter, og hvordan vi jobber mot dem. Det er litt sånn forskjellig på de forskjellige fagområdene. Jeg sitter med ansvar for ca. 60 utviklere, og de jobber jo mye mer distribuert. Det sitter folk i både Oslo og Stockholm, et kontor i Polen, noen i India, noen i Sør-Amerika. De sitter veldig sprett med forskjellig kulturell bakgrunn. Men de vant å jobbe i distribuerte team, og har et ekstremt behov for å videreutvikle seg. Det har vi også som arbeidsgiver, et behov for at utviklere videreutvikler seg, og ikke blir sittende fast i samme oppgaver hele tiden. Så det å matche talent mot riktig arbeidsoppgaver er noe av det vi har mest fokus vil jeg si

Intervjuer 1:

Er det et satt i system på noen måte? Bruker dere et av deres egne programmer?

Infomant: Ja, vi bruker våre egne verktøy. Jeg bruker mye av dette X-produktet på engagement, kultur og lederskapsbiten. Der bygger vi tiltak basert på endringer. Vi kan også som hele selskapet si at de siste 6 månedene har vår ansattes følelse for videreutvikling dalt. Man må sette i gang tiltak som ofte er drevet av HR-funksjonen. Men det er lederne som har ansvar for å gjennomføre den transformasjonen.

Intervjuer 1:

Hva tenker du er viktig å fokusere på som leder når man jobber med talentledelse?

Informant:

Det handler mye om å matche riktig kultur og heve kompetansen når det er nødvendig. Hvis folk har eierskapsfølelsen til det de gjør, så er det det viktigste for min del, og resten av selskapet, enn at de kan alt det de skal måtte kunne fra dag en. Vi er veldig kulturbasert på hvordan vi utvikler og ser etter de riktige menneskene.

Intervjuer 1:

Den teknologiske utviklingen beveger seg jo veldig raskt om dagen. Har dere noen systemer eller hjelpemidler som hjelper dere med å predikere fremtidens behov mtp kompetanse?

Informant:

Vi er ikke i fasen hvor vi kvantifiserer sånn type data. Vi er ikke så stort selskap. Det er viktig større selskap hvor man kanskje ansatte forsvinner litt i tall og ikke blir personer. Vi er på en

størrelse hvor vi ikke kvantifiserer så mye av det, men vi jobber mer med enkel alle personer direkte. Vi har ikke noen systemstøtte for den kvantifiseringen. Hva tenkte du på da rundt flight risk eller sånne typer ting?

Intervjuer 1: ja, det og egentlig sånn generelt rundt kompetansebehov.

Informant: Vi har jobbet mye med karrierestigen og hvilken forventning vi har. Hvis noen er litt misfornøyd i sin stilling, men de er kanskje ikke helt klare for å ta neste steg, så jobber vi mye med kompetanseheving der vi mener at de bør ligge for å ta en ny stilling. Når muligheten åpner seg er de forberedt til å ta det steget.

Intervjuer 1: Ja, det var litt mer det jeg tenkte på, det med kompetanse. Det endrer seg så raskt hva bedriften har behov for. Så jeg lurte på det interne fokuset.

Informant: Vi har fokus på å promotere interne, og ikke bare ansette i lederstillinger, men også prøve å promotere så man har en vekstemulighet i selskap.

Intervjuer 1:

Ser du noen utfordringer med å jobbe med talentledelse eller knyttet opp mot talentledelse?

Informant:

Ja, det er veldig vanskelig. Hehe. Det gjør jeg absolutt. Jeg vil si at systemer som vi lager og bygger også selger, men det er vanskelig å komme utenom at folk er veldig forskjellige. Det er mye personligheter og ting som ikke blir fanget opp av systematiseringen av det. Ofte vil systemstøtten være mangefull på å støtte det å behandle forskjellige personligheter. Det er det området hvor det er vanskeligst.

Også er det lettere å lage gode prosesser, kompetanse matching, karrierestiger og oppfølging. Vi er veldig opptatt av hyppig oppfølging. Vi kjører ikke årlige oppfølging, men ukentlig eller biweekly oppfølging stort sett. Også sitter man i et veldig tett i team og har veldig fokus på teamarbeidet.

Intervjuer 1: Så bra. Har du noen tanker om hvem som bør eie talentledelsesområdet i en organisasjon?

Informant:

Vi har hatt veldig god erfaring med å ha en veldig sterk HR-person som driver den biten av det. Og som på en måte lærer opp ledelsene. Også i ledergruppa vår, vi er jo et nordisk/europeisk selskap. Vi ser at kulturforskjellen er veldig forskjellig mellom Danmark, Sverige og Norge. Også behovene for hva man trenger, så det er å bygge en felles firmakultur, men likevel kunne tillate de lokale forskjellene. Det har vi sett behov for at HR driver. Så vi ønsker å føle at vi jobber på samme vei, men at vi gjør det mer tilrettelagt for våre organisasjoner. Også har vi hatt mye god erfaring med våre egne verktøy, hvor vi tilbyr data til HR som de kan bruke i ledergruppen. Så vanligvis er finans og de som har tall, som vinner, for det er veldig svart-hvitt. Vi har blant annet brukt disse pulssjekk-resultatene våre til å drive mange prosesser. Det blir mye tydelig når det kommer tallene, enn hvis du bare sier at nå skal vi jobbe med kultur.

Intervjuer 1:

Det er et godt poeng. Når dere jobber ut mot kunder, hva slags organisasjoner eller avdelinger tenker dere bør implementere og ha fokus på talentledelse?

Informant:

Vi møter mange forskjellige typer kunder. De beste er der det sitter en sentral HR som har et ønske. Men kanskje også noe av det vanskeligste er der det er en veldig sterk HR-kultur, hvor de har mye spesialiserte prosesser og lite villighet til å endre de prosessene som er satt. Så da blir det som systemleverandør vanskeligere å tilpasse noe vi har et litt mer standardisert oppsett for. Spesialisering mot forskjellige prosesser er en av utfordringene vi møter som systemleverandør. Samtidig så er det noen ganger lettere å selge til en CEO som ikke har en ordentlig HR-funksjon og trenger hjelp, som for eksempel skal ansette mange neste halvår, og får støtte til den biten av systemet. Det er nesten lettere enn å ha en veldig spesialisert oppfatning om hvordan ting skal fungere. Men vi har også veldig mye tilpasning i systemet, så vi kan skru det til slik kundene vil ha det. Vi støtter mye enterprise-krav også, men det krever en lenger implementeringsprosess og flere stakeholders som skal være involvert. De raskeste prosessene våre er når en leder for en bedrift trenger et system, og at de har veldig lite fra før. Det er de raskeste prosessene.



Intervjuer 1: Skjønner. Da er vi ferdig med talentledelsesbiten, så nå hopper vi over på KI. Hvordan vil du beskrive begrepet KI?

Informant:

Som teknolog har jeg fulgt med på KI siden slutt av 90-tallet. Det har beveget seg veldig rykkvis, og spesielt de siste seks månedene. Hver verden får litt øynene for det. Men jeg tror også at vi har levd mer KI lenger enn vi tenker. Det ligger jo mer og mer konsumentprodukter som bruker mye KI. Alt fra telefoner, bildebehandling, video og chat har jo vært der lenge. Selv om det blir helt revolusjonert akkurat nå. Men min oppfattelse av det er at det skal resultere i en automasjon av en prosess. Så har vi også kunder som er veldig opptatt av personvern, bias og sånne ting. Hvor det skaper en del diskusjoner og konflikter på hvordan man kan bruke KI. På på godt og vondt. Det kan også resultere i uønsket atferd. Vi investerer ikke masse i KI, det gjør vi ikke. Man kan gjøre mye som en liten aktør, men man blir fort spist opp av de store aktørene når det gjelder performance på sånne modeller. Vi har partnered opp med noen leverandører som har hjulpet på noen områder. Det har ikke blitt sånn kjempesuksess, det er ikke sånn at vi selger mye av det. Vi har partnerskapet med noen som heter X, som er en chatbot som hjelper deg med annonsering. Hvis du ser en jobbannonse i sosiale medier, så tar den kontakt med deg og guider deg inn i søknadsprosessen. Vi har et annet selskap som heter X, som er en selection AI eller KI. Som hjelper deg å finne de beste kandidatene av de som søker på en jobb. Det er de vi har samarbeidet mest opp med. I denne onboarding-modulen har vi også innholdsproduksjon med KI, som er en type chatbot teknologi, hvor du hjelper nye ansatte med spørsmål de har. Her har du lagt inn og forberedt hva slags type svar du skal gi. Men det finnes også mange andre, mer effektive måter å automatisere på. Det ligger grenseland der mellom hva man skal automatisere med KI og hva man skal støtte litt med KI. Der det viser størst potensiale, er kanskje innholdsproduksjon. Det som de fleste synes er kjedelig, det er å implementere en employer branding portal for nyansatte. Det er masse innholdsproduksjon, man skal foreklare ting, lage tekst og sånne ting. Også lage jobbannonser, det er forbausende mange som legger lite effort i, og det er mye copy-paste, det skaper ikke så veldig blikkfang nødvendigvis, man skal bare ha en tekst der ute. Det ser også som et område som vi ser på nå, ift. GPT-teknologien på å understøtte direkte i systemet. Så alt som kan gjøre at du som enten leder eller HR kan bruke naturlig for å løse oppgaven dine, der ønsker vi å fokus på KI.

Intervjuer 1:

Så spennende. Det er så mange muligheter og ting man ikke er klar over at det kan brukes til. Og som du sier, det er sikkert mange prosesser hvor det allerede brukes, som man ikke tenker over.

Informant:

Ja, særlig bilder, det å forstå hva som er på bilder. Også oversettelser selvfølgelig. En rekke områder. Det som er vanskeligst er å bruke KI på sine egne data. Vi er vel fortsatt i en fase hvor vi jobber mest på det vi kaller data-engineering-biten hvor vi skal vaske dataen sånn at de kan brukes. Vi sitter på veldig mye data, vi ansetter rundt 350 000 personer gjennom systemet vårt hvert år. Og vi har jo 7-8 millioner jobbsøkere, så vi sitter på mye data. Det er ikke alle de data vi er lov til å bruke. Og kanskje et problem er at mesteparten av KI bruker cloud. Og vi jobber med personlig data for EU-selskaper, så vi har en lov påleggelse som hinder oss i å kunne bruke en del teknologi også, ift. persondata. Når man har fleksible systemer, så mister man kanskje litt informasjon man kunne ønsket seg.

Vi skulle gjerne sett at alle som setter opp jobbannonser, setter opp riktig jobbkategori og location, som er noen kjerneparametere som vi ønsker å bruke, men så er det kanskje 50% som gjør det.

Intervjuer 1:

Men når du snakker om det med GDPR og personvern, hvilken prosess kan det hemme med tanke på både talentledelse og implementering av kunstig intelligens der?

Informant:

Det mest hemmende er at det nesten ikke finnes noen europeiske leverandører på kunstig intelligens-området. Det er de store. Det er Microsoft, Amazon, amerikanskeide selskaper som driver mye av domenet. Hvis vi skal fore noen av våre data til disse tjenestene, så mister man kontrollen på hvor de dataen blir liggende. Det aksepterer ikke våre kunder. Vi må være spesifikke på alle mulige steder deres data kan ligge. Så det handler om GDPR-lovgivningen som kan holde igjen EU-selskaper hvis ikke det kommer en litt større europeisk leverandør på banen.

Intervjuer 1:

Skjønner. Har du noen formeninger om hvor i organisasjonen selskaper som jobber med KI eller som har det som det implementert i organisasjonen, har plassert hovedansvaret? Hvem eier KI?

Informant:

Det var veldig gode spørsmål. Det er ikke jeg tenkt så mye over egentlig. Det ligger nok i et grenseland føler jeg. Men jeg føler at det skal ligge på ledernivå hvor man er klar over de forskjellige risikofaktorene. Vi møter litt forskjellig. Vi selger ofte til HR og IT, det er de to sammen som kjøper våre systemer. Så jeg føler at HR og IT eier mye av det. Hvertfall i denne sammenhengen.. Kjøper et finanssystem eller økonomisystem, så ligger det naturlig der, men at IT skal være med på på innkjøpsiden. Nettopp fordi det er ting man ikke tenker på når man kjøper inn systemer, man tenker at det er leverandøren fullt kontroll på, men så er det ingen som sjekker det.

Intervjuer 1:

Har du noen tanker om hva slags bransjer som ligger lengst fremme når du kommer til KI i dag?

Informant:

Jeg føler at vi i et mer B2B-marked, så er det er mange som skriver om det, men veldig få som gjør det godt. Jeg føler at der det lykkes best er på sluttbrukere eller produkter, som telefoner eller B2C hvor det skal skrives inn eller hjelpes, hvor man skal sette bort servicedesk og sånne type tjenester. Vi er fortsatt et stykke unna på B2B-marked hvor vi skal understøtte og hjelpe bedrifter med sine prosesser. Det jeg har fulgt med på av KI i HR-bransjen, så har det vært veldig få eksempler hvor man klarer å squeeze ut noen juss-caser på hvor det er fornuftig. Jeg tror det var Workday som var tidlig ute med å si at de hadde en flight-risk-modul hvor man kunne få indikasjoner når folk begynte å bli misfornøyd. Det var ikke så mye mer enn det. Jeg føler at man har slitt med å finne de gode juss-casene, også basert på hvordan teknologien har vært, det har vært mye rundt machine learning som handler om neural networks, den bildbehandlingsbiten er den som har kommet lengst. Også er det chat-teknologien, og språk som også har skjedd mye med. De tjenestene vi har brukt fra Microsoft, de har noen tjenester som heter Cognitive Services. Hvor man kan fore inn tekst, også får man hjelp til å forstå teksten. Og det skal læres opp av et av datasett. Det er kanskje derfor GPT er veldig populært nå, de har et veldig stort datasett, du føler at du spør hele

verden. Men det vi hadde i flere år var film reviews for å hjelpe deg å skjønne om du var positiv eller negativ ladet til en tekst. Det var veldig begrenset, men det har vært stort sett bilde og tekst, det er det som har vært det største og hvor det har skjedd mest. Og språk. Google har hatt en app hvor du kan ta et bilde av en tekst også oversetter den det, så hvis du er i Japan kan du ta bilde av et skilt også oversetter den til engelsk direkte i appen. Så på den augmentet realtybiten har det vært mye på.

Intervjuer 1:

For organisasjoner som har et utnyttet potensiale innen KI - Har du noen tanker om hva som gjør at det ikke blir prioritert eller lagt på bordet?

Informant:

Som jeg nevnte i sta, så føler jeg at det er de gode juss-casene som mangler. At du må skjønne hva du oppnår med ting. Man blir farget av de siste månedene, hvor det har vært ekstremt mye i alle medier. Hvor det fremstår at de som ikke klarer å bruke KI blir taperne i samfunnet. Og så stillinger som forsvinner, mye innholdsproduksjon både i medier og bedrifter, som man lettere kan automatisere bort. Jeg tror det er de som forstår når det kan brukes bra som vil være vinnerne i det spillet. Det går mye på å luke ut det som litt er kjedelige oppgaver som kan lettere automatiseres. Og som ikke krever den menneskelige hjernen like mye grad, og det er ofte de rutineoppgavene vi ingen av oss liker. Skrive prosjektrapporten, gjøre ditt eller datt, hente ut lister. Et område hvor det skjer mye i når, og et område vi er mye i, er at man skal kunne søke og filtrere i lister. Det er et område som blir mye brukt nå, man bruker naturlig tekst. Og at du har en kontekst med deg hele tiden, det er også nytt. Du kan stille spørsmål og videre stille det uten at alt skal forklares i en setning. Så den kontekstbaserte KIen er veldig kraftfull. Det kan jeg også tenke i vår case, hvis du sitter med mange ansatte eller mange kandidater som du skal presentere, enten om det skal føre til et intervju eller ansettelse eller til noen tiltak. Så hvordan man jobber med det datasettet vil bli veldig preget av KI.

Intervjuer 1:

Føler du etter nå som Chat GPT kom på banen at det har blitt litt mer allment og at folk i gata har fått litt øyne opp for det?

Informant:

Ja, jeg tror folk skjønner mer hva det er for noe når de ser alle de eksemplene ute. Og at det er tilgjengeliggjort. Det er ikke noe som er bak en mur av forskjellige ting du skal kjøpe, installere eller forstå og implementere det, det ligger rett tilgjengelig.

Intervjuer 1: Ja, jeg merket jeg et stor skifte etter det kom. Det er plutselig veldig mye å prate om. Fra folk som aldri snakker om teknologi.

Informant:

Men snakker man om det i HR-organisasjonen også? Hos dere for eksempel?

Intervjuer 1:

Hos oss har jeg ikke hørt så mye om det. Vi er jo en litt mindre organisasjon, og med relativt nye eier og hvor det meste av store beslutninger skjer sentralt. Så foreløpig har jeg ikke hørt så mye om det på jobb. Men jeg tror jo, det jeg føler litt med HR er at du har et fåtall av de avdelingene som er ganske frempå, også har du de som representerer mer klassiske og kanskje litt gammeldagse av HR, som henger litt etter på den type ting. Men jeg føler det går mye fremover i HR. Men jeg tror mye avhengig av leverandører man har inne og behov man har klart å anerkjenne internt i avdelingen.

Informant:

Det kan jeg kjenne igjen blant flere kunder. Det er ikke hovedfokus, men man blir jo veldig blendet av leverandører som sier at de kan gjøre mye på dette området. Så det kjenner man godt. Man må sette seg inn i det og forstå hva det kan hjelpe med.

Intervjuer 1:

Ja, enig, også tror jeg det er viktig med det samspillet med HR og IT, som du var inne på i sta. At IT også kan være en bidragsyter inn på HR med å være med å avdekke litt sånne typer ting.

Informant:

Ja, også er det ofte sånn at HR, de skal sørge for gode prosesser og de skal også følge en del compliance i organisasjonen, og at ting skal gjøres på den riktige måten. Også er det dette med personvern og bias-biten som gjør at det er et ekstra gjerde å hoppe over for å ta i bruk ting ordentlig, for man vet ikke helt om det er etisk riktig å gjøre ting.

Intervjuer 1: Ja, jeg tror det GDPR-fokusert er veldig stort. Vi hadde et intervju med en ekspert innen AI og hun nevnte at det kommer en ny lovgivning for EU nærmere sommeren eller noe sånt. Med tanke på AI da. At det også kan virke litt avskrekkende for mange.

Informant:

Ja, det er mye regulatorisk som kommer til å skje for på det området. Og det er bra at man ikke bare tar alt inn og er ukritisk.

Intervjuer 1:

Ja, men jeg tenker fordelene her er jo, over til neste spørsmål, med tanke på det at HR kan bli mer datadrevet, hvordan tenker du KI kan bidra til å gjøre både HR og talentledelse mer datadrevet?

Informant:

Det går jo på at man kan behandle større type datasett lettere, tror jeg da. Og at man effektiviserer bort ting som er åpenbare og gjør det litt enklere å fokusere på de viktigste tingene. Det tror jeg at AI og KI kan hjelpe til med å grovsortere litt. Og så er det kanskje finjusteringene som ligger hos HR, men at du ikke bruker tiden der du ikke trenger det. Og det tror jeg gjelder for de fleste områdene. At man får hjelp til det letteste, det mest tidkrevende, og så kan man fokusere på de viktigste tingene selv. Jeg tror det er håndtering av mye data der det skjer, er blant de letteste områdene. Og det kan jo være innenfor de områdene jeg nevnte, som søk og filtrert på tekst for eksempel. Hvis du sitter med hundre søkere i en rekrutteringsprosess, og at man for eksempel kan sortere på ulike kompetanse, erfaring osv. O KI har alltid vært god på gruppering og klassifisering, det har vært et av de store områdene, hvor de omtrent har vært bedre enn mennesker, så der tror jeg at man kan få mye hjelp.

Intervjuer 1:

Ja, for det er litt koblet opp til det neste spørsmålet som er det noen spesifikke prosesser du tenker innenfor talentledelse hvor det er bedre egnet med KI. Så da tenker du litt mer i den screeningfasen i hvert fall?

Informant: Ja, det å klassifisere og søke og filtrere innenfor screening, der tror jeg det kommer til å skje veldig mye. Og også kanskje dialog, at kanskje det er mange man i en

rekrutteringsprosess for eksempel ikke vurderer, men som kanskje en koi-robot kunne ha hatt en dialog med, og kanskje promotert opp at dette er interessant. Og jobbe litt med kvalitetssikringen på søkerne for eksempel i det caset. Så jeg ser veldig mye områder innenfor vårt område som er mye rekruttering og onboarding-basert. Jeg synes det er vanskelig å finne de beste juss-casene i selve talentoppfølgingen i selskapene, og det er litt fordi du går inn i dine egne data, og de dataene er ikke en del av de store datasettene som dagens KI er basert på. Men vi har også benchmarking-data som man kan bruke, så om det er KI eller ikke kan man jo vurdere, men man kan også se at innenfor sin eget selskap benchmarking-data, så hvis vi er i veterinærbransjen, se hvem er det som ligger etter progresjonsforløpet sitt i forhold til andre og sånt, men det er litt mer enn data-analyse, kanskje mer enn KI. Ja, grenseland.

Intervjuer 1: Så bra, da har jeg kommet gjennom spørsmålene mine. Har du noe du føler du vil legge til, eller noe du har kommet på etterkant?

Informant: Nei, jeg vet ikke. Det er et veldig spennende område. Jeg for vår del gjelder det å fokusere på hva folk gjør, ved å gi dem bedre kapasitet og hjelp i arbeidet, mer enn at man skal fullerstatte funksjoner, tenker jeg. For det er det mye snakk om, og det ser ikke jeg i HR så mye. Jeg ser det i mye andre deler av bransjer som særlig lager nyhets saker. Journalister, tror jeg kommer til å ha et stort problem med... i hvert fall den kick-bait-journalisten, kommer nok til å slite litt denne teknologien.

Intervjuer 1: Ja, og jeg tror... eller HR har jo mye å lære av både salgfunksjoner og det å ta beslutninger basert på data. Problemet er jo gjerne at de ikke har så mye data. Enda.

Informant: Det er veldig godt poeng da. Man må begynne med det. Det ser jeg også, at våre kunder har systemer, men de ser ikke data-mulighetene i de systemene, og de har kanskje ikke presentert det på best mulig måte. Så det er det vi jobber med, å gjøre HR-rollen oppmerksom på hva så super data de kan få.

Intervjuer 1:

Ja, og sånne systemer kan jo bidra til å hjelpe med det. I tillegg litt på tvers, av alt fra startfasen med rekruttering, onboarding og utvikling, så det vil jo være gull verdt.

Informant:

Og vi har også store ambisjoner med å hjelpe kunder, hvor vi har mye data. En ting er å finne hva «er en god rekruttering», men også hva blir en god ansatt, eller et bra talent. Det vet man ikke, det er jo ikke det at du har ansatt en person som sier noe om det er en bra ansettelse. Det går jo på hvordan utviklet den ansatte seg i organisasjonen. Så det å sitte på hele det datasettet kan hjelpe deg også i rekrutteringsfasen å vite sånn type data, det kan jo bli nyttig. Men da må du jo klare å koble sammen alle disse dataene på forskjellige systemer, og der er ikke verden enda tror jeg, hvor man klarer å understøtte de prosessene.

Intervjuer 1:

Nei, det tror ikke jeg heller, men det hadde jo fint å komme dit i dag i hvert fall.

Informant:

Ja, det kan jo være det. Også er det de store hindrene som er personvern og bias, som HR må bry seg mest om i forhold til hvordan de bruker KI.

Intervjuer 1:

Absolutt. Så bra, da er vi i mål. Takk for tiden din. Det var veldig interessant å høre hva du har å si og ditt synspunkt fra leverandørsiden.

Informant:

Bare hyggelig. Som sagt er det et spennende tema, så blir spennende å se hva dere finner ut hva.

Intervjuer 1:

Ja, det blir veldig spennende. Vi sender deg oppgaven når vi er ferdig. Takk igjen, og god helg!

Informant:

God helg, hade bra.



## Transkribert intervju – Informant 5

Deltakere:

Intervjuer 1

Informant

Intervjuer 1:

Da har jeg starta innspillingen av lyd. Vi bruker lydopptak for å lettere kunne transkribere intervjuene. Vi kommer til å slette alle transkriberte intervjuer når oppgaven er levert. Og vi skal anonymisere alle informanter og organisasjoner.

Informant:

Det er greit.

Intervjuer 1:

Så bra. Du kjenner jo til både Stefanie og meg, så da dropper jeg den vanlige introduksjonen. Men jeg kan starte med å fortelle litt opp om oppgaven vår. Vi skriver en oppgave om tre overordnede tema. Det er talentledelse, KI, og hvordan KI kan brukes i talentledelse. Så har vi delt opp intervjuguiden i de tre temaene. Så vi kommer starte med talentledelse. Men først kan du starte med å fortelle litt kort om din bakgrunn, og stillingen du har i dag, og hvilke bransjer du jobber i.

Informant:

Det er kanskje X det som mest relevant, egentlig. Transkriberer du forresten med AI?

Intervjuer 1:

Jeg testet det, men det ble ikke bra. For første blir det svorsk, så den skjønner ikke hvilket språk jeg snakker. Steffie ville ha struktur, så hun transkriberer, og jeg gjør dataanalysen.

Interformant:

Så hva er det mest relevant for meg mtp på temaene? Jeg driver for meg selv, og jobber mest med innsikt. Og kartlegging og analyse. Det kan også nevnes at jeg gjør en del undersøkelser i markedet, innen HR. Så sånn sett ser jeg litt på hva HR er opptatt av, og hva HR opplever som vanskelig. Også jobber jeg med separat prosjekt sammen med noen andre, hvor vi har lagd en app for engasjement og teamutvikling.

Intervjuer 1:

Good, da hopper vi videre til talentledelse. Hvordan vil du beskrive begrepet talent?

Informant:

Artig. Det var en diskusjon om det her på nett har jeg sett. Jeg ville si at det... Det.. Mine tanker, jeg tenker at jeg bruker ordet talent om personer som er en høy oppside. Jeg synes at... Skal det være ordet talent i hele tatt? Skal det være vits å bruke ordet talent, så må talent begrepet være ekskluderende.

Intervjuer 1:

Spennende.

Informant:

Da gir jeg kanskje litt variasjon i datasettet deres, hehe.

Intervjuer 1:

Det er det allerede. Det er veldig ulikt hvordan man definerer det. Men hvordan vil du beskrive begrepet talentledelse?

Informant:

Det da måtte være.. Å.. Eh.. Jeg tenker litt høyt. Jeg tenker på det som den tradisjonelle måten, sånn vi snakket om det før alt ble woke da. Da handler det om å dyrke fram noen personer med stort potensiale, og sørge for at de utvikler seg til å ta noen nøkkelroller. Og at talentledelse dermed ikke er kompetanseutvikling for alle. Det er en spesiell satsing på enkeltpersoner som har stor potensiale. Og talentledelse handler ikke utelukkende om en til en ledelse, men om alle strukturene rundt. Kanskje det mest.

Intervjuer 1:

Okei. Hva tenker du er viktig å fokusere på når man jobber med talentledelse i virksomheter?

Informant:

Det var da vanskelige spørsmål.

Intervjuer 1:

Det er lov å si pass. Det glemte jeg å si innledningsvis.

Informant:

Hva sa du, hva var spørsmålet igjen?

Intervjuer 1:

Hva er viktig å fokusere på når man jobber med talentledelse. Eller hvilke fordeler vil man få ved å jobbe med talentledelse?

Informant:

Jeg tror at det er en stor risiko for å velge feil talent satse på. Det er lett å... Det er vanskelig å finne ut hvem som er de rettmessige talentene. Det mest vanlige er kanskje at man tenker talent om yngre medarbeidere. Men at folk blir en jobb i tre år, er irrelevant om en person er 28 eller 48 år. Så å klare å definere hvem skal talentene dine være, er det som krever mest tankevirksomhet. Jeg vet ikke om jeg er så fan av dette med talentledelse. Men hvis et talent.. Hvis begrepet skal være levedyktig, så kan det ikke vannes helt ut.

Intervjuer 1:

Hvem tenker..

Informant:

Det er noe jeg kan legge til om å være oppmerksom på med talent. Det mange gjør er at de prøver å fremme representativitet til ulike roller. Litt mer moderne. Mange bruker talentebegreper som kvinnetech og den type ting. De får mer etnisk mangfold i ledergruppen. Og da ser man at talent som personer med lederpotensiale, med ulike typer bakgrunn. Det vil beskrive hva type talent trenger man. Man må kanskje være veldig spisset på hva er det egentlig du ønsker. Hvis ikke jeg er tydelig på hva jeg ønsker, kan det være lett å være at talentdefinisjonen blir for vag. Da blir det vanskelig å vite hvem som skal være og hvem som ikke skal være. Jeg vil tippe at retning og avgrensning vil være viktig, men jeg vil tro det er vanskelige diskusjoner.

Intervjuer 1:

Ja. Hvor bør.. Hvis man jobber med talentledelse. Hvilken del av organisasjonen bør eie det?

Informant:

Eh. Jeg tenker at dette er noe HR kan være ansvarlig for å gjennomføre. Det er ikke sånn at alt må være forankret i toppledelsen, men dette er kanskje en av de tingene som bør være det. Hvis du har en spesifikk satsing, som det er litt skala på. Det er ikke noe HR kan sitte på alene, men jeg at HR kan eie både målet og gjennomføringen.

Intervjuer 1:

Vi skal hoppe videre. Hvordan ville du beskrive begrepet KI?

Informant:

KI innebærer læring. Det er en fellesbenevnelse for algoritmer som oppdaterer seg selv. En lærer av dataen som man har tilgang til. Og forme outputen basert på det.

Intervjuer 1:

Hvilken rolle mener du KI har i virksomheter i dag?

Informant:

Det er åpenbart en ting som kanskje kan være den største game changeren vi har opplevd siden den industrielle revolusjon.

Intervjuer 1:

Hvorfor mener du det?

Informant:

Det er et område med et potensial på linje med atombomber. Det er en grunn til at vi har snakket om regulering og at vi må til med må ha internasjonale regelverk. Men det er fare for å fjerne behovet for å jobbe i en hastighet som vi ikke er i stand til å kompensere for i samfunnet for øvrig. KI er heller ikke så stedbundet. Det er så avhengig av den fysiske arbeidskraften som gjør at det er vanskelig å forutse lands sin økonomiske utvikling hvis det her går løpsk. Vi har opplevd i tiåret år at det er en markeds- eller bransjeglidning. At bransjer

går inn i hverandre. Så er det større grad usikkerhet de siste årene, enn det har vært tidligere. Man vet ikke hva som kan dukke opp rundt neste sving.

Intervjuer 1:

Hvilken kjennskap har du med KI? Har du jobbet med det eller bare hørt om det?

Informant:

Til tross for alle mine meninger så har jeg veldig liten kunnskap til KI, hehe.

Intervjuer 1:

Men hvordan opplever du at kjennskapen, eller i hvert fall interessen for KI har utviklet seg i de siste årene?

Informant:

Jeg ville tro at det har eksplodert, i hvert fall i det siste året. KI har vel.. vi har vel ikke drevet med KI så lenge. Det har kanskje vært litt skjult for oss. Det ligger bak på algoritmene på sosiale medier. Det var kanskje der vi som mennesker og privatpersoner ofte har møtt det siste 10-20 årene. Men det var jo ganske synlig for oss. Det er i 2023, eller i 2022-2023, det første året der KI har kommet our fingertips. Og alle oss mennesker, at hvermannsen kan begynne å føle at vi bruker kunstig intelligens.

Intervjuer 1:

Er det noen bransjer som du mener er langt framme med bruken av KI? Med bruken eller interessen rundt KI?

Informant:

Nei, jeg vet ikke. Hvis det her var en quiz og jeg skulle svart rett, og måtte tippe, så hadde jeg sagt forsvaret og pornoindustrien, hehe. Det er jo noen som regel de som er først ut. Neida, jeg vet ikke. Det er lettere å si hvem som ikke er det.

Intervjuer 1:

Hvor tror du kunnskapen og kompetansen rundt KI ligger eller er organisert i virksomheten?

Informant: Hos de som jobber med forretningsutvikling vil jeg kanskje tro. Jeg vil tro at IT-avdelingene ofte er mer operative.

Intervjuer:

Hva tenker du hemmer virksomheter til å ta i bruk KI og det KI kan tilføre?

Informant:

Det er gode spørsmål. Kanskje en... Jeg vil tro at det ikke er særlig mange som. Det er så mange nivåer her. For mange selskap vil det jo være rigget sånn at det er en forretningsmodell og de er ikke basert på KI i utgangspunktet. Og der at er at KI ikke blir på det fundamentale nivået. Det er kanskje der vinnerne kommer inn. Det som kommer til å være om 10 år, det er store selskap. Det mest verdifulle selskapet i verden, det vil kanskje være et selskap med en forretningsmodell som er basert på KI. Jeg tror det godt kan hende. Forretningsmodellen er basert på det. Mange selskap i dag har basert sin forretningsmodell på gammel, eldre teknologi. Det er kanskje at en har bygget en forretningsmodell som er basert på gammel tankesett. Jeg tror det vil være lettere å bygge noe nytt hvis du ikke har alt det gamle fantes. Det er på et overordnet nivå. Mange av de som står i en sånn situasjon, vil sikkert argumentere mot KI, og si at det ikke er relevant for vår bransje. Så får det i fleisen når det kommer en start-up på sett og vis, som har utnyttet det og startet fra bunnen av. I en organisasjon så vi jeg tenke at mulighetsrommet kan oppleves stort. Du har ikke noe oversikt over mulighetene, og du har heller ikke noe tydelige mål hvor man skal og på hvor det er relevant. Akkurat nå føler jeg det er veldig kaotisk. På Twitter får jeg opp de hundre mest fantastiske verktøyene basert på AI. Det føles så enormt at det ikke er oversikt. Jeg ser at jeg kan bruke KI på alt fra å lage presentasjoner til å gjøre mange av mine oppgaver. Men jeg å i hele tatt klare å prioritere og sette opp målet. Hvor skal jeg begynne å utforske? Det er kanskje det som er litt som krevende. Det er veldig kaotisk.

Intervjuer 1:

Det er bra. Nå er det over på siste del. Det handler om KI og hvordan det kan brukes i talentledelse. Hvordan tenker du at kunstig intelligens kan brukes innenfor talentledelse?

Informant:

Jeg tror kunstig intelligens har en ganske stor betydning for læring. Det er vel allerede i dag at det er en del bruk av anbefalinger knyttet til hva du bør lære deg for å komme dit og dit. Her

kan du lære deg å dokumentere kompetansen din og slike ting. Kanskje kan vi tenke at KI har helt disruptivt potensial. I den forstand at disruptivt handler om å tilgjengeliggjøre noe for en ny målgruppe. Tilby nye målgrupper ting som er litt dårlige. Kjenner du til det? Disruptive innovation.

Intervjuer 1:

Ja. Eller jeg vet at når jeg jobbet i start-up, så jobbet vi mye for å gjøre disruptive teknologi, men det er veldig vanskelig.

Informant:

Han som etablerte begrepet, snakket om å disruptive innovasjoner. Et klassisk eksempel, på telefonen, så det å gjøre bilder tilgjengelig for alle. Det gjorde på en måte det å ta bilder tilgjengelig for alle. Du måtte ikke har Kodak. Men det var ganske dårlig kvalitet til å starte med, men bruken eksploderte og kvaliteten ble bedre og bedre. Til slutt var Kodak irrelevant. Det er ting som blir tilgjengelige for alle. Kvaliteten er ikke like bra. Alle kan lære seg ting mye raskere, men etter hvert blir det bedre og bedre.

Det som kanskje er med KI er at du kan gjøre læring og utvikling tilgjengelig for mange flere. Alle kan få tilgang til lederutdanning, men det er ikke sikkert det er bedre enn for eksempel Solstrand-programmet, men alle kan lære seg ting mye raskere. Det som kanskje KI kan gjøre er å gjøre læring og utvikling tilgjengelig for mange flere, og kunne få bedre tilgang til tilpasset læring, og dermed kan man faktisk heve flere i organisasjonen til et nytt nivå. Men da kan jo kanskje KI gjøre hele talentledelsesbegrepet overflødig eller irrelevant.

Intervjuer 1:

Spennende.

Informant:

Hvis læring blir tilgjengelig for alle, så er det mindre behov for å snakke om utvalgt talent.

Intervjuer 1:

Hva tenker du om modenheten til HR-avdelinger for å investere i kunstig intelligens innenfor talentledelse?

Informant:

Den tror jeg må være forferdelig lav, eller jeg antar det.

Intervjuer 1: Hvorfor tenker du det?

Informant:

HR generelt sett fremstår, og det er basert på alle de undersøkelsene jeg har gjort, som ganske passiv i egen utvikling. Det tar ingen initiativ. Det er i stor grad å vente på at systemet kommer som bruker å kjøpes som hylleware. For eksempel innenfor bruk av analyser innen for HR, sånn generelt sett så har KI en bredere anvendelsesområde enn for eksempel HR-analytics. Det er en veldig liten utvikling i hvordan selskaper jobber med analyser innenfor HR de siste 10 årene. Alle sitter og venter på at dataen vår skal bli ryddig og fin, og at vi skal kunne få analysene fra et verktøy som SAP. HR har en liten egendrive og setter sin tillit til at alle tekniske ting skal komme på måte servert på et fat. HR har sikkert gjort veldig lite innen KI. Det må være servert med lav risiko. På en måte som et sølvfat for at HR skal ta ting i bruk. Når du går på Twitter og følger en del folk, og ser alle disse tusen AI-verktøyene, så kan du fort se at en god del av det kan ha et anvendelsesområde innenfor HR. Så jeg har liten tro på, bortsett fra noen få virksomheter, vil ha HR avdelinger som kunne ta slike ting og implementere dem. Det tror jeg egentlig ingenting på. Men jeg vil anta at, sånn som CatalystOne og SuccessFactors, og de verktøyene her da, som har kompetanseplanlegging, ratings av medarbeider, og etterfølgerplanlegging, der vil de virkelig bli utfordret på nye løsninger knyttet til å lære og promotere. Det er tipper det kommer nye systemer, som HR vil kjøpe. Og det er på den måten man kommer inn i HR.

Intervjuer 1:

Er det noen utfordring knyttet til KI du kan trekke fram, med tanke på bruken av det innen talentledelse?

Informant:

Det er åpenbart noen utfordringer knyttet til diskriminering og rettferdighet. Det er jo virkelig sånn shit in, shit out. Det er en reproduksjon av likhet. Det finnes jo en del eksempler på det også, innenfor rekruttering ofte. Men også hvis man skal tenke seg at et verktøy skulle kunne anbefale personer som skulle passe inn i ulike roller i vekstomheten, basert på skills og sånn. Det handler bare om at algoritmene bredere hensyn. Enn at du skal kopiere en gårdsagens



ledergruppe. Jeg vil anta at dette er et mer teknisk problem, eller det er jo veldig praktisk, men jeg tror det klarer vi å komme åt med. Når det er sagt, er algoritmen basert på så mye data, i hvert fall KI, at du ikke har helt oversikt over hva som ligger bak. Så det kan hende at tillit vil være en utfordring. At du har en maskin som bare bestemmer, at man går litt tilbake til sånn kastesamfunn. Det er føles ut som en herre som sier hva du skal.

Intervjuer 1:

Litt sånn som før, mekanisk topstyrt, vi bare gjorde det. Taylorisme heter det vel?

Informant: Som en liten sidenote, jeg brakte Taylorisme på en forelesning her om dagen. Taylorisme handler om å stykke opp oppgaver, og så få de til å bli mest mulig effektive. Du måler til alt mulig. Taylorisme er den gjengen med scientific management. Det kommer tilbake hele tiden, det er 100 år siden. Også går du 100 år frem i tid, også står det en eller annen konsulent på et sykehus i Oslo og tar tiden på en sykepleier. Og prestasjonsbasert belønning var en innovasjon på den tiden. Det er mange ting, som man lett kan se i kunstig intelligens, litt sånn tayloristisk.

Intervjuer 1:

Da er jeg gjennom alle spørsmål. Er det noe du vil tillegge, eller noe jeg ikke har spurt om?

Informant:

Nei, det tror jeg ikke.

Intervjuer 1:

Okei, takk for at du tok deg tid til å stille som informant.

## Transkribert intervju – Informant 6

Deltakere:

Intervjuer 1

Informant

Intervjuer 1:

Takk for at du tok deg til å stille som informant. Hvis det er ok for deg så tar jeg opp intervjuet med lydopptak.

Informant:

Det er greit.

Intervjuer 1:

Så bra. Jeg starter med å gå gjennom det formelle. Jeg kommer til å sende deg et samtykkeskjema i etterkant som vi ønsker at du signerer. Og alle informanter anonymiseres i oppgaven. Jeg og Stefanie skriver oppgave om talentledelse og kunstig intelligens, og hvordan man kan bruke KI i talentledelse. Vi har delt opp denne intervjumalen i 3 deler, vi går først inn på talentledelse, så KI også hvordan KI kan brukes i talentledelse. Hvis det er noen spørsmål du ikke kan eller vil svare på, så er det helt greit, da sier du bare i fra så går vi videre. Og hvis det er et spørsmål du ikke skjønner eller ønsker at jeg skal utdype, så gir du beskjed. Vi sender også over transkribert intervju hvis du vil se over det.

Da starter vi. Kan du fortelle kort om din bakgrunn og din stilling i dag, og bransje?

Informant:

Ja, jeg er utdannet som matematiker og ble ansatt som Data Scientist i X i 2019, og hadde egentlig en egentlig bare en grunnleggende kjennskap til KI, men etter to år så utviklet jeg en større forståelse for det. For et år siden så gikk jeg over til ledelse, og jobber som kontorsjef i dataseksjonen, som spesialiserer seg på å talentutvikling av mennesker med datakompetanse, som data sciens og data engineers osv.

Intervjuer 1:

Så spennende. Da går vi videre til talentledelse. Hvordan vil du beskrive begrepet talent?

Informant:

Jeg tenker at folk er annerledes, folk med matematisk bakgrunn, så kan du dele opp folk i ulike dimensjoner, så tenker jeg at hvis noen scorer høyt på en dimensjon i forhold til resten, så har de talent, det kan være innenfor sport, eller faglige grener, som for eksempel matematikk. Hvis man scorer høyt innen mattedimensjonen da, så har man et talent i det. Det er sammenlignbart med resten av befolkningen. Så det er noe iboende da, som kommer fra fødselen som er en del av personligheten din, men man kan også bli bedre på noe med trening/øvelse, men da er det viktig å kunne måle talentet tidlig nok så man vet hva som er talent og hva som er trening.

Intervjuer 1:

På din avdeling, har dere definert hva som er talent?

Informant:

Vi har ikke definert det, men igjen så tenker jeg at alle folk er forskjellig, og alle folk er flinke til forskjellige ting, og det handler om å finne de tingene man er god på, og finne de tingene man ikke nødvendigvis er så god på, og finne den balansen, de tingene man er flink på trenger man kanskje ikke å bruke så mye tid på, men det man ikke er så god på må man kanskje jobbe mer med. Så jeg tenker at innenfor data så trenger man å ha en viss kunnskap innenfor behandling av data og analyse, men det er mye annet rundt da, som for eksempel selvledelse.

Intervjuer 1:

Hvordan vil du beskrive begrepet talentledelse?

Informant:

Jeg har ikke brukt det ordet før, men jeg tenker det handler om å gjøre folk så gode som mulig, det handler om å utnytte et potensiale, og bygge en relasjon og tillitt sånn at man kan kartlegge deres kompetanse, deres talent, og prøve å dytte dem i riktig retning, og dyrke det faglige hos menneskene.

Intervjuer 1:

Hvor i X ligger ansvar for talentledelse, hvor ligger det ansvaret plassert?

Informant:

Når du spør hvor, hva mener du da?

Intervjuer 1:

Er det i HR, som f.eks driver talentledelse, eller er det nærmeste leder, eller noe annet?

Informant:

Jeg kan snakke om hvordan det er i min seksjon, der er det leder med personalansvaret som har ansvar for talentutvikling.

Intervjuer 1:

Okei. Hvilke fordeler tror du en organisasjons som jobber med talentledelse har tror du?

Informant:

Jeg tror en viktig del av trivsel er utvikling. For medarbeideren, å føle på en faglig utvikling, og å beherske ting over tid, tror jeg er med på å skape trivsel. Også fra arbeidsgiversiden så er det mer lønnsomt å utvikle de menneskene man har, enn å rekruttere nye, også er det en risiko for å ikke ansette riktig person, så jeg tenker at fordelen er å jobbe med det man har og at man verdsetter de menneskene man har, så er det en stabil bemanning.

Intervjuer 1:

Ser du noen utfordringer knyttet til talentledelse?

Informant:

Det er jo ikke alle som av personlig erfaring som er så interessert i å utvikle seg faglig, og da synes jeg er vanskelig å vite hvilken inngang man skal ta til de menneskene. Og når arbeidsgiver sin interesse står mot arbeidstakers interesse, hva er det man skal prioritere da. I en virksomhet som X, så opplever jeg det som at virksomhetens interesse som er viktig, så det går på vegne av kompetanse til medarbeiderne.

Intervjuer 1:

Så bra. Da hopper vi over på KI. Hvordan vil du beskrive begrepet KI?

Informant:

Som matematiker så ville jeg si at det er en samling av statistiske metoder og algoritmer.

Intervjuer 1:

Hva er en algoritme?

Informant:

En algoritme er en oppskrift, du blander egg, mel, gjær, melk, visper det sammen og til slutt får du en deig, eller du får noe. om en matematiker så vil jeg at man har definert en samling algoritmer også sier man at det er kunstig intelligens.

Intervjuer 1:

Okei. Hvilken rolle mener du at KI har i virksomheter i dag?

Informant:

Det spørs veldig på virksomheten. Er det en offentlig etat, eller kanskje.. Jeg vil hvertfall dele det opp i det offentlige og private. KI har rollen som å automatisere og effektivisere. Men forskjellen på det private og det offentlige, er at jeg føler at man i det offentlige har et større ansvar overfor brukerne sine, enn det private har for kundene sine, rett og slett fordi ofte så er det de som trenger mest hjelp i samfunnet som kommer til det offentlige, så man har et større ansvar enn i det private. Ikke at kunder ikke trenger hjelp, men i det offentlige er man lovpålagt. Hva var spørsmålet igjen?

Intervjuer 1:

Hvilken rolle du mener at KI har i virksomheter i dag.

Informant:

Ja, stemmer. Effektivisere og automatisere.

Intervjuer 1:

Det finnes mange typer av KI. Er det en type du kjenner mest til, eller?

Informant:

Eh, ja, det er det. Jeg vil si at jeg er godt kjent med nettverk, og språkmodeller.

Intervjuer 1:

Opplever du at bruken av KI har endret seg den siste tiden?

Informant:

Det er en kontinuerlig progresjon, så jeg vil ikke si at det nødvendigvis er så store hopp, men jeg vil si at oppmerksomheten rundt de hoppene har vært store, så det oppleves som mye, men jeg vil heller si at det er naturlig.

Intervjuer 1:

Hva mener du med det?

Informant:

At progresjonen ikke har eksplodert, men at oppmerksomheten rundt det har eksplodert.

Intervjuer 1:

Hvorfor tror du det da?

Informant:

Du har disse generative språkmodellene, og deep fakes av alt mulig rart, som får det til å virke som et utrolig verktøy da.

Intervjuer 1:

Er det noen bransjer du mener er langt fremme på området, altså mtp. bruken av KI?

Informant:

Nei.. ikke noen spesielle, ikke noe jeg har bemerket meg.

Intervjuer 1:

I X, eller andre selskaper du har jobbet i, hvor er kompetansen og kunnskapen rundt KI plassert?

Informant:

Hos oss så er det i dataseksjonen, og vårt faglige mandat er i hele direktoratet, så hvis det er noen som skal snakke om KI så kommer de til oss og vi har også rett til å blande oss inn når folk snakker om KI.

Intervjuer 1:

Så spennende. Hva tenker du hemmer organisasjoner til å utnytte det potensielle potensialet KI kan tilføre?

Informant:

Lovgivning. På mange måter så, X har veldig mye data, men vi får bare lov til å bruke den dataen til hensikten til hvorfor den er samlet inn. Og ofte så er styrken i data å knytte data på tvers av kilder, og det får ikke vi lov til, på grunn av hensikten. Men også selve algoritmen fungerer er også problematiske, og det er fordi loven ikke speiler dagens teknologi. Og det er spesielt privatlivet som står i sentrum, og det er viktig at personvernet er ivaretatt, men så sier staten at vi skal bruke KI, men så sier loven at vi ikke kan det.

Intervjuer 1:

Ja. Og nå kommer det vel en ny lov i EU.

Informant:

Ja, the AI act. Og jeg synes, så Norge er jo ikke med i EU, men sånn som med GDPR så må vi også ta hensyn til det.

Intervjuer 1:

Okei, da er vi over på siste delen. Hvordan kan KI brukes innenfor talentledelse. Hvordan tenker du det kan knyttes sammen?

Informant:

Jeg ville satt meg selv i den boksen som er skeptisk til KI. Eller, ikke skeptisk, men at den har den sine styrker og svakheter. Og jeg tror det har vært for mye fokus på styrkene og for lite på svakhetene. Innenfor talentutvikling, så er det jo på en måte det å finne riktig kompetanse som er relevant, men man har sett flere bedrifter, som f.eks Amazon som har brukt det for å rekruttere, og da så man at det ble diskriminering, for eksempel på kjønn, alder, og som det offentlige så har vi et enda større ansvar for å sørge for at man ikke diskriminerer, og sørge for mangfold, og sikre at man har riktig kompetanse, og da er det en stor risiko å bruke KI hvor vi ikke er bevisst svakhetene. Men å finne kompetanse i markedet, screene CVer, men også kanskje på talentutvikling, kunne man lagt inn en kartlegging av talent, og så kunne KI spytte

ut forlag til hvordan man kunne utvikle talent. Men jeg tenker først og fremst på rekruttering, det er den største besparelsen kan gjøres.

Intervjuer 1:

For det er litt sånn shit inn, shit out. Og nå er ikke jeg noe ekspert på det matematiske, men hvis man for eksempel ser at det har vært en trend et sted at man har diskriminert i rekruttering, kan KI skru på noe som gjør at man gjør det mindre via system?

Informant:

Da er vi inne på rettferdighet. Og det som er interessant, er at det er matematisk bevist at det er tre dimensjoner av rettferdighet, og man kan bare tilfredsstille to om gangen. Så man vil alltid være urettferdig ovenfor noe. Så det er alltid en dimensjon man ikke kan tilfredsstille. Så det vil si at som data scientist, og som potensiell bruker av KI, så er det viktigste man gjør er å være bevisst på svakhetene, bevisst på hva modellen diskriminerer på, bevisst på feilene den gjør, så du som menneske kan komme inn å rette på det da. Ingen modeller kommer itil å være perfekte, så det vil alltid være svakheter, så det gjelder å finne den med minst svakheter. så da vil det være basert på prinsipper, så for eksempel i X, hvor mangfold er viktig, så da vil man heller kanskje ha en modell som er mindre presis, men som gjør mindre feil, og inkluderer flere. Så det handler om hvilke styrker og svakheter en sånn modell har.

Intervjuer 1:

Hvor moden føler du at X er for å ta i bruk, eller eksperimentere med KI innenfor talentledelse?

Informant:

Ikke moden i det hele tatt. Jeg tror sånne modeller som chat gpt, eller vårt tilfelle X gpt hadde vært lønnsomt, men jeg tror kunnskapen er for lav rett og slett. Min største frykt er at man blindt skal stole på sånn modeller, og bare ta alt for god fisk. Og jeg tenker at det hadde vært en stor besvarelse å for eksempel ha en X gpt, for eksempel på HR, hvor den kunne svart på spørsmål fra ansatte slik at personalansvar ikke hadde trengt å bruke så mye tid på det, men det er kunnskapen jeg tror mangler, og bremser ned vår organisasjon, og at man ikke har kunnskap om hvordan det fungerer. Og der har dataseksjonene ansvar.

Intervjuer 1:

Er det noen av dine ansatte som jobber tverrfaglig med HR eller andre ledere, om hvordan KI kan brukes?



Informant:

Nei, det er det ikke.

Intervjuer 1:

Hvorfor tror du at det ikke er en prioritet?

Informant:

Modenhet. Rett og slett. Vi har personalledere som skal ha den jobben, og jeg tror fokuset har vært på brukerne i førstelinjen, og da prioriteres på en måte talentutvikling mindre.

Intervjuer 1:

Nå har du vært litt inne på det, men ser du har det noen spesielle prosesser innen talentledelse som er bedre egnet for KI?

Informant:

Ja, rekruttering. Det tenker jeg er mest, mest lavhengende fruktene. Ofte er det en rekrutterende leder, og det kan være hundre søkere, også er det noen absolutte krav, og det kan kanskje filtreres. Det hadde vært til stor hjelp. Igjen er en frykt om man gjør feil, hvis man gjør en så grov feil at man ekskluderer personer som egentlig burde vært kalt inn til intervju for eksempel. Eller at man går glipp av den beste kandidaten.

Intervjuer 1:

Hvis vi bare ser innenfor talentledelses-området, er det noen store utfordringer du ser knyttet til å bruke KI. Du har allerede vært inne på det med personvern. Sett fra søkerens perspektiv kanskje.

Informant:

Ja, som data scientist så jobbet jeg for X, og når man registrer seg som arbeidssøker, og jeg har vært med på brukerintervju og brukertesting, og for jobbsøkerne er det viktigste å «komme inn døra», og da å evt. bli møtt av en robot som ikke nødvendigvis kan se mennesket som et annet menneske kan, så er ikke det bra tror jeg. Man må tørre i noen tilfeller å kunne satse på noen som ikke kanskje er den beste på papiret, men å se mennesket, se potensialet. Men det å bli sett av et annet menneske er nok viktig for oss som jobbsøker. Og det vil jeg også nevne, hvis vi bruker KI på jobbsøkere som står i en vanskelig situasjon i arbeidslivet, så kan det hende de har hull i CVen, kanskje de ikke er flinke til å skrive CV, de vet ikke hva

som er relevant, så hvis en modell skulle prosessert CV så ville ikke det gitt like gode resultater for dem som for en som er kjempegod til å skrive en CV.

Intervjuer 1:

Kanskje Chat gpt skriver CV for dem, hehe.

Informant:

Ja, men da er det jo kanskje vanskelig å skille seg ut, da blir alle cver uniformere. Men det kan jo hjelpe dem å skrive mer selgende, men de tka også være at man lyver på seg noe, man kan ikke stole blindt på det. Men det er jo mulig.

Intervjuer 1:

Supert. Da har vi kommet oss gjennom alle spørsmålene. Er det noe du du tenker jeg burde ha spurt om, som jeg ikke har spurt om.

Informant:

Nei, ikke om jeg kommer på.

Intervjuer 1:

Så bra. Da sier jeg takk for tiden din.