Det menneskelige fundament
i en teknologisk tid

Jeg går rundt med en lille seddel i lommen. På den står der: »Hvilken samtale bør du tage med nogen efter det her, og hvorfor netop den samtale?«



Af erhvervspsykolog Karen Marie Fiirgaard, samarbejdspartner med Dansk HR

Sedlen er efterhånden lidt krøllet og slidt. Jeg fik den i august 2025 efter at have siddet på en træstub i et telt i en times tid. Jeg sad der sammen med andre konsulenter, forskere og ledere til resonansfestival på Fyn.

Jeg husker duften af græs og den analoge enkelhed. Ingen PowerPoint, ingen teknik. Samtalen fik lov til at fylde rummet. Jeg kunne mærke menneskene omkring mig og forbinde mig til det, de havde på hjerte. Når en stemme fortalte noget, der berørte mig, genkendte jeg noget af mig selv i den, der talte. Det var, som om en usynlig streng spændtes ud mellem os og begyndte at vibrere.

Hjemme igen står jeg indimellem selv med PowerPoint, små videoklip og tegninger, som jeg har fået AI til at rentegne, når jeg holder oplæg og workshops. Jeg gør mig umage med at formidle, og jeg vil gerne have, at det ser professionelt ud.

Alligevel spørger jeg mig selv, om nogle af de fine produkter også kan komme til at stå imellem mig og dem, som jeg taler til og med? Om jeg undertiden fylder så meget på, at der bliver mindre plads til det, vi kunne opdage i samtalen med hinanden?

Hvordan er vi sammen, så vi vækker nærværet og lysten til at tænke sammen? Jeg vil gerne give plads til de spændende samtaler, spørgsmålene, tvivlen og refleksionen. Alt det, der skaber tråde imellem os og får os til at hænge sammen og trives og vokse.

Hvad overlader jeg til teknologien?

Jeg stillede spørgsmålet til mig selv. Svaret var: ikke så lidt. Men hvad er det, vi får – eller mister – når vi overlader forskellige mellemmenneskelige aktioner til teknik og den kunstige intelligens?

Da jeg sad der på træstubben i teltet på Resonansfestivalen, spurgte en filosofiprofessor: "Har vi indgået en faustisk pagt med techgiganterne?"

Det har jeg tænkt meget over, og jeg er optaget af den handel, vi indgår: Hvad får vi, og hvad giver vi fra os? Er vi begyndt at overlade noget til teknologien, som tidligere blev til i mødet mellem mennesker, uden helt at opdage, hvad det betyder for os? Er det først senere, det går op for os, at vi har uddelegeret noget, som vi skulle have værnet om?

Det kunne handle om relationer og sammenhængskraft i organisationen

Hvis jeg spørger en sprogmodel om noget, jeg tidligere ville være gået hen til en kollega med, kan jeg måske hurtigt komme videre. Men kollegaen får ikke indblik i det, jeg er optaget af. Vi opdager ikke nødvendigvis, at vi går med den samme tvivl, eller at vi ser forskelligt på opgaven. Jeg kan derfor ikke lade være med at spørge, om vi også risikerer at udtynde nogle af de relationer, der binder os sammen på en arbejdsplads. En samtale, der løser et problem, kan samtidig gøre os mere fortrolige med hinandens måder at tænke på. Sådan en samtale kan aktivere denne der usynlige streng mellem mennesker, så vi mærker hinanden, og vores relation styrkes.

Det handler om at finde balancen mellem brugen af alle de spændende og hjælpsomme nye teknologier, som udvikles, og så trivsel mellem mennesker.

Det handler om, at vi kan nå hinanden og skabe noget unikt sammen, når vi deler tanker og idéer med hinanden.

Når vi udveksler spørgsmål, kan vi skabe nye erkendelser sammen. Det vil gå tabt, hvis vi overlader for meget af det arbejde til en maskine. Vi har brug for også at beskæftige os med det, der udfordrer vores første forståelse og de tanker, vi allerede havde gjort os. Vi bliver derimod kun dummere af at få ret.

Samtidig skal vi tage den virkelighed alvorligt, som virksomheder og medarbejdere står i. Vi skal være hurtige, effektive og kunne levere, og det kan være svært at præstere på højt niveau hver eneste dag. AI kan hjælpe os med at systematisere data, finde mønstre og skabe overblik. Det er muligheder, jeg selv gerne vil bruge. Derfor er dilemmaet reelt: Hvordan får vi glæde af teknologiens hjælp og de konkurrencefordele, den kan give, samtidig med at vi udvikler vores dømmekraft og vores evne til at arbejde sammen?

Hvordan får vi glæde af teknologiens hjælp og de konkurrencefordele, den kan give, samtidig med at vi udvikler vores dømmekraft og vores evne til at arbejde sammen?

HR og båndene mellem mennesker

Her ser jeg en særlig opgave for HR: at hjælpe organisationen med at bevare og udvikle båndene mellem mennesker, mens teknologien forandrer arbejdet. Det kræver, at vi interesserer os for, hvad der sker med samarbejdet, når en opgave bliver automatiseret.

Hvem lærer nu af hvem? Hvor får vi indblik i hinandens overvejelser? Og hvis teknologien frigør tid, bliver noget af den så til rådighed for faglig fordybelse og fælles undersøgelse, eller fyldes den straks med flere leverancer? Svarene må findes i den konkrete organisation.

Kunstig intelligens vil efter min vurdering ændre arbejdslivet markant i de kommende år. Her er det værd at huske den forskning om indflydelse, som Malene Friis Andersen og hendes kolleger gennemførte ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. I et studie af videns- og relationsarbejde (NFA Nyt 2022) beskrev medarbejderne, hvordan råderum til at vælge arbejdsmetoder, prioritere opgaver og tilrettelægge deres tid havde betydning for muligheden for at gøre arbejdet godt.

Indflydelse handlede samtidig om at kunne bidrage med sin viden og opleve, at andre tog den alvorligt. Medarbejderne forbandt det med at høre til i arbejdsfællesskabet. Når nye teknologier skal finde plads i arbejdet, vil det være klogt at inddrage medarbejdernes erfaringer og designe implementeringen af de nye teknologier sammen med medarbejderrepræsentanter. Tal om, hvad teknologierne betyder, hvornår de begejstrer, og hvornår de belaster. Tal om, hvad der er brug for, og tal om, hvordan teknologierne bedst understøtter medarbejderne i at gøre deres arbejde fagligt godt.

Her bliver samtalens kvalitet også et spørgsmål om ledelse. En leder kan invitere til dialog og stille åbne spørgsmål. Men hvad sker der, når nogen peger på noget, som kræver, at lederen genovervejer en beslutning? Hvad er der reelt mulighed for at få indflydelse på? Mennesker trives bedst i ærlige samtaler, hvor vi ved, hvad der er åbent, og hvad der ligger fast.

Virksomhedens menneskelige fundament

Hvis vi skal lykkes med disse samtaler, så stiller det krav til den måde, vi klæder ledere på. De skal kunne arbejde med den teknologiske udvikling og samtidig være opmærksomme på, hvad de vækker i mødet med medarbejderne. Her skal HR hjælpe lederne med at lede samtaler om det, teknologien forandrer: Hvilke opgaver kræver stadig, at vi tænker sammen? Hvor er vi usikre? Og hvordan giver vi medarbejdernes erfaringer plads i de beslutninger, der skal træffes?

Vi vækker noget i andre, når vi åbner for noget i os selv. Når en leder tør fortælle om sin egen tvivl og bede medarbejderne om hjælp, kan det give andre mod til også at række ud. Vi får mulighed for at bidrage til hinandens overvejelser og opdage, at vi har brug for hinanden. Det er her, jeg mener, at båndene mellem os får mulighed for at vokse og skabe fundamentet for udvikling, tryghed og trivsel.

Vi får mulighed for at bidrage til hinandens overvejelser og opdage, at vi har brug for hinanden. Det er her, jeg mener, at båndene mellem os får mulighed for at vokse og skabe fundamentet for udvikling, tryghed og trivsel.

I den opgave kan HR støtte lederne med sparring om helt konkrete situationer: at tage imod en indvending, følge en anmodning om hjælp til døre eller blive i en samtale, hvor svaret endnu ikke er klart. Det kræver, at der også i ledernes egen hverdag er rum til at undersøge noget sammen med andre. Jeg tror, at den evne bliver endnu vigtigere, når vi kan løse stadig flere opgaver hver for sig med teknologiens hjælp.

Samtalen skal med tilbage i hverdagen

Jeg har selvfølgelig for længst rejst mig fra træstubben. Og en træstub skaber ikke i sig selv en god samtale. Den er faktisk lidt umagelig at sidde på. Sedlen i lommen minder mig dog om at være opmærksom på, hvad jeg giver plads til, når jeg er sammen med andre mennesker, og hvad jeg kan vække i dem. Den minder mig om spørgsmålene: »Hvilken samtale bør du tage med nogen efter det her, og hvorfor netop den samtale?«

Kilde: HR & Ledelse No.7-26 – danskhr.dk