

Ny bok ger konkret AI-hjälp till styrelser

TEXT: INGRID KINDAHL | ILLUSTRATION: RONJA MELIN

AI kommer att göra mänskligheten intelligentare. Men då krävs en stor insats och kompetenshöjning. Som tur är finns nu en bok som hjälper styrelser att strukturera sitt AI-arbete.



Många styrelseledamöter har hög svansföring när det gäller sin egen digitala och AI-kompetens. Enligt ett internationellt forskningsarbete uppger 62 procent av tillfrågade styrelsemedlemmar att de är ”savvy”, det vill säga smarta och kunniga, om digitalisering och AI. Externa utvärderingar visar att den verkliga siffran ligger på 24 procent.

Samtidigt visar forskningen att företag som har digitalt kompetenta styrelser har 38 procent högre omsättningstillväxt än andra, 34 procent högre räntabilitet på totalt kapital (ROA) och 34 procent högre marknadstillväxt. Den visar också att det krävs tre AI-kompetenta ledamöter i en styrelse för att nå effekt.

Släpptes i somras

Allt detta och mycket mer står att läsa i boken ”AI Leadership for Boards – The Future of Corporate Governance”, som släpptes i somras. Boken har kommit som en produkt av ett Vinnovafinansierat forskningsarbete, som letts av professor Robin Teigland från Chalmers tillsammans med professionella styrelseledamöter, forskaren och rådgivaren Liselotte Engstam samt forskaren Fernanda Torre vid Innovation House HHS. Dessutom har en rad andra internationella forskare medverkat. Man har också samarbetat med bland andra storbolagens digitala samarbetsbolag Combient, gruvföretaget Epiroc och konsultföretaget FCG Group, där Liselotte Engstam är ordförande.

Välkänd för medlemmarna

Liselotte Engstam är välkänd för Styrelse-Akademiens medlemmar, inte minst som lärare i utbildningen ”Master fokus i styrelsearbetet: Högre ordförandeutbildning”. Hon är själv civilingenjör från Chalmers och har i många år arbetat med

digitalisering, både inom styrelser och på andra sätt.

– Det finns två stora villfarelser bland styrelseledamöter om AI. Den ena är att det bara handlar om tekniska ansatser och begrepp, som deep learning, vilket skrämmer många. Den andra är att många tror att AI ska hjälpa styrelser att fatta sina beslut. Men det är ännu långt borta, säger Liselotte Engstam. I stället handlar det främst om företagets utveckling, menar hon; innovationer, affärsidéer, konkurrens och produktivitetshöjning.

Bra bild

Själva forskningsarbetet, som bygger på intervjuer och kvantitativa undersökningar i svenska och internationella företagsstyrelser, ger en bra bild av vad styrelser kan och inte kan och vad de gör och inte gör. Men det är boken som troligen kommer att upplevas som mest användbar för styrelser. Den ger handfast hjälp att strukturera styrelsens AI-arbete. I ord, tabeller och checklistor ges konkreta råd om vad ledamöter behöver göra. Efter att man har läst boken är det bara att sätta igång.

Kort sammanfattat behöver styrelsen ägna sig åt två stora huvudområden: Guida företagsledningen och övervaka. Guidningen kan i sin tur delas upp i tre områden:

1. Börja med företagets data. Enligt Liselotte Engstam har de flesta bolag ingen ordning på sin data, och ingen strategi som säger vilken data som är viktig i framtiden.

– Det man har är aktuellt, till exempel vad och hur mycket man säljer. Men snart kan det vara viktigt att veta hur produkterna används och hur de kan kombineras med andras data, till exempel om vädret. Då behöver man leta reda

på sin data, samla in den och eventuellt knyta partnerskap kring den, säger Liselotte Engstam.

2. Var ska företaget applicera sin AI-innovation? Ska den riktas internt för att förbättra den egna affären, och/eller ska man bygga in AI i sitt kunderbjudande? Här måste styrelse guida.

3. Hur ska företaget utveckla det ekosystem som uppstår genom användandet av AI? Nya typer av affärslogik kommer att kräva mer samarbete företag emellan.

– Som det här med vädret – vem ska vi köpa den datan av? Vågar vi välja ett litet startup som riskerar att gå omkull? Eller ska vi köpa upp ett företag? Om vår samarbetspartner börsnoteras, tappar vi kontrollen då? Hittills har styrelser mest sett till det egna bolaget – nu behövs nya strategier, säger Liselotte Engstam.

Tre punkter

Övervakningsdelen, styrelsens andra stora uppgift, har också tre punkter:

1. Etiken, bland annat det som gäller så kallad black box. AI baseras ofta på maskininlärning som bygger på stora datamängder. En produkt spottas ut utan att människorna kan förklara exakt vilken data som användes och hur.

– Låt oss ta ett exempel: Hr-avdelningar kan använda rekryteringsverktyg baserat på AI, som i sin tur bygger på gammal data. Om alla som rekryteras är vita män i 35-årsåldern, då lär sig verktyget att det är vita män i 35-årsåldern vi vill anställa, säger Liselotte Engstam. Företagsledningen måste kunna gå tillbaka till rekryteringsverktyget och säga att det här duger inte, och styrelsen måste sätta upp guidelines och policyer för till exempel etiskt resultat och övervaka det.

2. Cybersäkerhet. Här finns två dimensioner: 1. När så mycket blir digitaliserat i den svarta lådan, kan det då smyga sig in något oönskat? 2. AI behöver appliceras tillbaka för att hitta och stoppa attacker.

3. AI kommer att komma in via andra företag eftersom det bildas ett ekosystem för all data. Då måste ditt företag kunna ta ansvar för andras AI. Människor måste ta ledarskap i de digitala ekosystemen för att inte hamna längst bak och inte längre kunna styra.

– Hittills har styrelsen bara behövt tänka på algoritmer som företaget självt har utvecklat, men nu måste den ha lika mycket kontroll på andras algoritmer som företaget använder. Om ditt företag använder diskriminerande verktyg kan man inte skylla på dem som har utvecklat verktygen, säger Liselotte Engstam.

Hälften har ingen plan

Hälften av alla bolagsstyrelser har i dag ingen plan för att vare sig guida eller övervaka utvecklingen av AI. Få har strategier för hur man kan använda AI för att utveckla nya produkter och tjänster och förbättra de befintliga. Men forskningsprojektet har ändå identifierat en positiv

faktor: Ordförande är generellt mer ambitiösa än styrelserna.

– Det är mycket bra, eftersom ordförande sätter fokus för styrelsearbetet. De kan sätta AI-utvecklingen på agendan och bidra till att det finns kompetenta personer i styrelserna. Ett sätt är att skapa tekniskt orienterade kommittéer som kan hjälpa till. Så har vi gjort när det gäller revisionskommittéer, och inget hindrar att man gör samma sak med teknik, säger Liselotte Engstam.

Debatten om AI tenderar att fokusera på etiken, men Liselotte Engstam påpekar att man också måste jobba med utveckling och innovation – något som skulle kunna underlättas om man använder sig av kommittéer.

Självklart kommer AI även att användas av styrelserna själva för sitt interna arbete. Det kan handla om rekrytering och utvärdering av arbetet, men även om enklare uppgifter som transkribering av tal under mötena. Så småningom kommer AI att användas som underlag för beslutsfattande och robotar kommer säkert att medverka som styrelseledamöter.

– Men där är vi inte än, säger Liselotte Engstam. ●

FAKTA

Forskningsprojektet, som pågått i två år, bygger på både intervjuer och flera större undersökningar. Bland annat en undersökning av rådgivningsföretaget Digoshen som genomförts bland cirka 400 styrelseledamöter från StyrelseAkademien, ytterligare tio europeiska länder samt USA, Australien, Kina och länder i Afrika. Den första undersökningen genomfördes 2016 med uppföljning 2017–2019. Här är några av resultaten:

- 2016 uppgav endast 30 procent att de hade en vision för företagets digitalisering. Siffran ökade till 73 procent i den andra undersökningen.
- Användningen av digital teknik för att bättre förstå kunderna ökade från 40 till 58 procent.
- Andelen företag som började offra intäkter för att satsa på digitalisering steg från 25 till 47 procent.
- 14 procent hade börjat undersöka nästa våg av digitala möjligheter, som AI, robotik och 3D-utskrift 2016. Siffran steg dock bara till 19 procent.
- Mer än 50 procent svarade 2016 att företagets vd hade tagit viktiga

strategiska digitala affärsinitiativ. Siffran steg till 73 procent.

- 2016 hade 25 procent tydliga roller och ansvarsfördelning för digitala initiativ. Denna siffra förbättrades, men bara till 36 procent.
- 60 procent av företagen var 2016 inte medvetna om de digitalt relaterade riskerna. Andelen förblev oförändrad.
- 66 procent av styrelseledamöterna påstod sig i den andra enkäten lyssna till kunder, anställda, partner, konkurrenter och branschexperter via sociala medier. Det var en uppgång från 50 procent 2016.



Så kan AI förändra styrelsearbetet

AI innebär nya krav på styrelser och deras ledamöter. Här är sex punkter som kommer att behövas.

- 1. Bättre fördelning mellan utveckling och kontroll.** För närvarande används större delen av styrelsearbetet till kontroll.
- 2. Mer dynamik.** Traditionellt styrelsearbete måste kompletteras med snabbare justeringar av strategierna.
- 3. Bättre omvärldsbevakning.** Genom att hålla koll på relevanta indikatorer från näringsliv och industri kan besluten bli mer faktabaserade.
- 4. Utvidgat fokus.** Från en snäv inriktning på aktieägare till en bredare syn som omfattar alla intressenter.
- 5. Större intresse för etiken.** Företagen behöver höja sina etiska standarder. Det räcker inte längre att bara följa lagen.
- 6. Både kort och långt perspektiv.** Styrelser kommer att behöva se företagets framtid både på lång och kort sikt och kombinera scenariotänkande med strategiutveckling och implementering.