



**Faren ved for meget brug af digitale beslutningsværktøjer i for lang tid er, at det kan øge risikoen for dårlige beslutninger, føre til dequalificering af videnarbejdere, og dermed i sidste ende med mangel på læring og innovation i hele professionen.**

## Digitalisering.

# Digitale beslutningsværktøjer i videnbrancher kan føre til teknologidominans



### KRONIK

Dennis van Liempd og Jochen Theis, lektorer ved Institut for Virksomhedsledelse, SDU Kolding

I maj præsenterede regeringen en digitaliseringsstrategi, som skal sikre, at digitalisering fortsat bidrager positivt til at udvikle det danske samfund.

Danmark har ifølge finansministeren brug for en "softwareopdatering", som bl.a. vil kunne frigøre flere hænder til kerneopgaver. Dette gælder også erhvervslivet. Særligt i relation til videnarbejde har man i mange år spået, at automatisering og digitalisering vil erstatte medarbejdere i flere brancher, bl.a. bank-, forsikrings- og advokatverdenen. Også i regnskabs- og revisionsbranchen skønnes det bl.a. af McKinsey, at 86 procent af opgaverne kan automatiseres.

**DET, DER OFTEST** tales om, er, at de mere trivielle rutineopgaver såsom bogføring, opstilling af regnskaber, lagerkontrol, bankafstemning osv. kan overtages af robotter. Revisionsfirmaerne er f.eks. begyndt at indføre *Robotic Process Automation*, hvilket kan beskrives som softwarerobotter, der efterligner det arbejde, som en medarbejder normalt vil udføre i forbindelse med en given administrativ opgave.

Programmet egner sig således bedst til de mere rutineprægede processer, som gentages ofte. Fordelen er selvfølgelig, at robotten kan udføre den type opgaver meget hurtigere, døgnet rundt og med færre fejl end en medarbejder. Men samtidig har der i mange år været enighed om, at revisorens kerneydelse, dvs. den menneskelige professionelle vurdering baseret på uafhængighed, faglig kompetence, erfaring, og professionel skepsis, vil være svær at erstatte af maskiner. Men med indtoget af intelligente beslutningssystemer og kunstig intelligens er det ikke længere så sikkert.

**DER ER EN** rivende udvikling indenfor digitale beslutningsværktøjer med et utal af (intelligente) software-systemer, som er beregnet til at vejlede eller give specifikke anbefalinger til løsningen af et givet problem, og/eller yde ekspertrådgivning, der hjælper brugeren med at foretage den bedste vurdering og træffe den rigtige beslutning. Disse digitale værktøjer anvendes i stigende grad også i revisionsbranchen.

Det er ikke nødvendigvis dårligt. Faktisk er listen med fordele ret lang. Udover øget hastighed, effektivitet og efficiens, så kan disse digitale beslutningsværktøjer blandt andet øge resultaternes objektivitet sammenlignet med menneskelige vurderinger, de kan nemmere kvantificere risici, styrke fokus på røde flag og forbedre mulighederne for at behandle større datamængder.

Der er dog også ulemper. Ofte fremhæves de mere praktiske, såsom at automatisering er en stor investering både tidsmæssigt og økonomisk, at der mangler viden og kompetencer blandt medarbejdere, at disse er skeptiske overfor de nye teknologier, eller at værktøjerne ikke passer til de eksisterende processer og IT-systemer i virksomheden.

**EN RISIKO, SOM** mange organisationer og deres ledere overser, er, at en voksende afhængighed af digitale - specielt intelligente - beslutningssystemer kan føre til såkaldt teknologidominans.

Teknologidominans vil sige, at værktøjet tager kontrol over beslutningsprocessen og beslutningsresultatet i stedet for brugeren. Det har kortsigtede konsekvenser i form af, at videnarbejderen sætter alt for stor lid til det intelligente beslutningsværktøj, hvilket kan skyldes, at brugeren ikke kan gennemskue, hvordan værktøjet kommer frem til resultatet eller anbefalingen. Det kan også være, at brugeren ikke er opmærksom på beslutningsværktøjets iboende begrænsninger eller ikke forstår, hvordan værktøjets resultat skal fortolkes og anvendes i beslutningen. Risikoen er overhængende, hvis medarbejderen er uerfaren, og når opgaven er kompleks.

Der er også en tendens til, at man stoler mere på de digitale beslutningsværktøjer, når man kender værktøjet godt, og når der er 'kognitiv kongruens', dvs. en opfattet overensstemmelse mellem brugerens og systemets beslutningsproces og beslutningsresultat. Men under alle omstændigheder er for meget afhængighed af teknologien med til at øge risici for dårligere beslutninger.

På sigt kan det få temmelig alvorlige konsekvenser. Hvis man har været meget afhængig af støtte fra det digitale beslutningsværktøj, er der nemlig en fare for, at man ikke længere kan foretage beslutninger uden værktøjet. At anvende digitale beslutningsværktøjer for meget og i for lang tid kan dermed føre til dequalificering af videnarbejderen, hvilket også fremgår af en række undersøgelser.

Når en hel generation af videnarbejdere er vokset op med disse beslutningsværktøjer og sætter for meget lid til dem, er der med andre ord en reel fare for stagnation i læring og innovation og dermed også for udviklingen af professionens videnbase.

**VI HAR UNDERSØGT** risikoen for denne teknologidominans blandt danske revisorer. Vi udsendte et spørgeskema, hvor vi spurgte revisorerne ind til deres brug af digitale beslutningsværktøjer i forbindelse med erklæringsopgaver med sikkerhed (dvs. revision, udvidet gennemgang og gennemgang). Respondenterne kom fra revisionsfirmaer i alle størrelser og alle hierarkiske niveauer, fra assistenter til (ejer)partnere.



Illustration: Gert Ejton

Undersøgelsen bekræfter antagelserne, idet revisorerne viste sig at have en tendens til at stole mere på digitale beslutningsværktøjer, når de var uerfarne, og når opgaven var mere kompleks. Det viser sig også, at de revisorer, som anvendte digitale beslutningsværktøjer meget, i høj grad hældede til at have større tillid til disse værktøjer end dem, der anvendte værktøjerne mindre.

Med hensyn til faren for dequalificering og stagnation i professionens lærings- og innovationsevne, ser respondenterne – måske lidt overraskende – generelt ud til at have et positivt syn på de digitale beslutningsværktøjers indflydelse. De er dog lidt mindre positive over for udviklingen af juniorrevisorerens viden og læring, end de er i forhold til professionen som helhed. Det fremgår også af spørgeskemaet, at seniorrevisorer (vs. junior) og revisorer med lav (vs. høj) anvendelse af beslutningsværktøjer generelt har en væsentligt mere negativ opfattelse af en potentiel dequalificering af juniorrevisorer og professionen som helhed.

**RESULTATERNE AF VORES** undersøgelse er relevante for både lovgivere og standardsættere, revisionsfirmaer og deres revisorer, samt revisionskunder og -brugere. De er en påmindelse overfor disse stakeholders om, at selvom den ønskede "softwareopdatering" af Danmark kan rumme mange fordele, så bør man ikke overse de mulige risici.

Faren ved for meget brug af digitale beslutningsværktøjer i for lang tid er, at det kan øge risikoen for dårlige beslutninger, føre til dequalificering af videnarbejdere, og dermed i sidste ende med mangel på læring og innovation i hele professionen.

De refererede forskningsresultater stammer fra undersøgelsen "The risk of technology dominance in using digital decision aids in assurance engagements – Evidence from a survey among Danish auditors", D. van Liempd, J. Theis og S. Sutton.