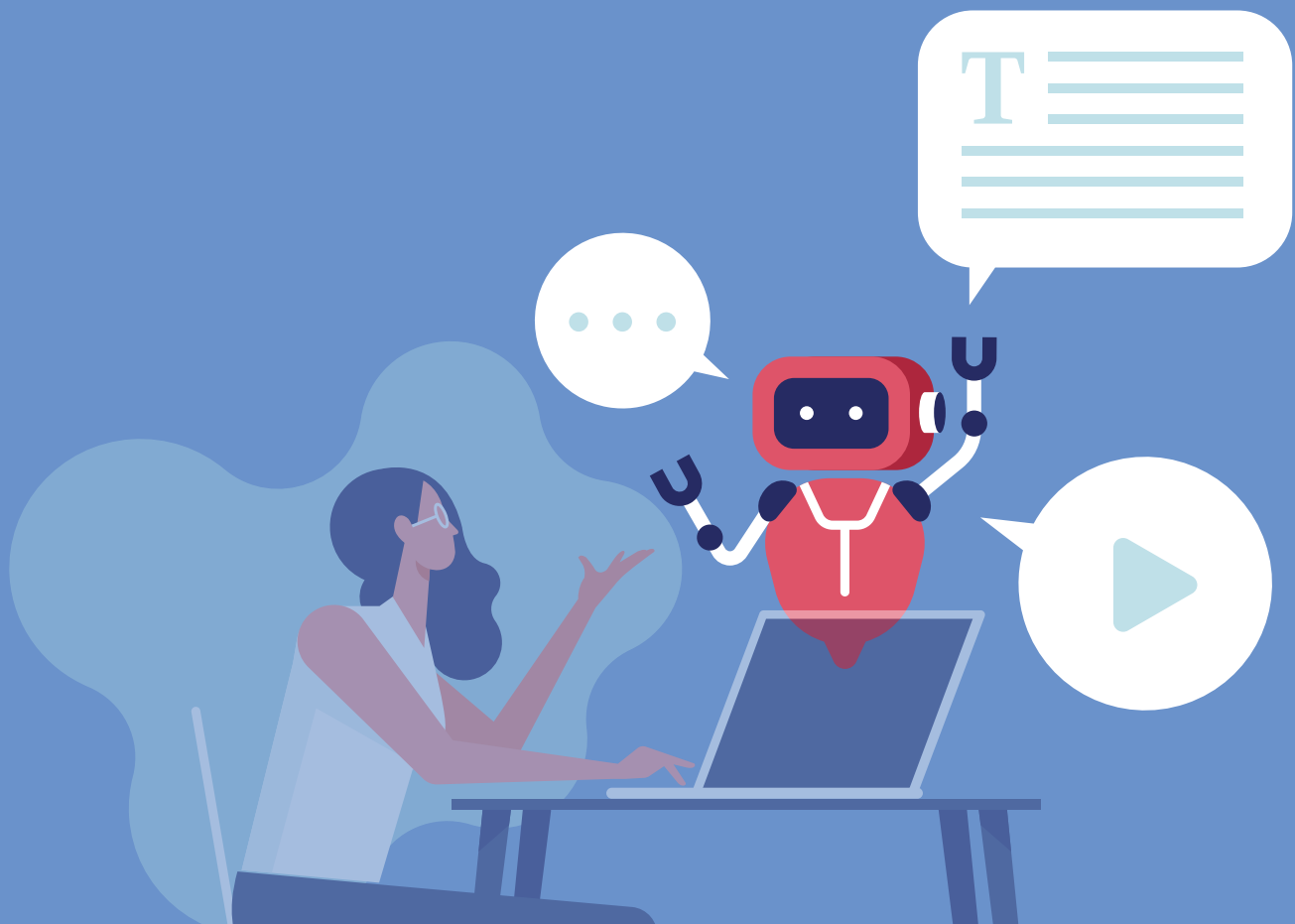


**mandag**morgen

TÆNKETANKEN

# Anbefalingskatalog

Implementering af generativ kunstig  
intelligens på arbejdspladsen



# Indhold

|                                                                                                                                 |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1. Overblik                                                                                                                     | Side <b>3</b>  |
| 2. Forord                                                                                                                       | Side <b>5</b>  |
| 3. Formål og baggrund                                                                                                           | Side <b>6</b>  |
| 4. <b>Anbefaling 1:</b> Sæt strategisk retning og kommuniker formål med anvendelsen                                             | Side <b>7</b>  |
| 5. <b>Anbefaling 2:</b> Skab klare rammer og meningsfulde retningslinjer                                                        | Side <b>8</b>  |
| 6. <b>Anbefaling 3:</b> Samarbejd om udviklingen og skab organisatorisk forankring                                              | Side <b>9</b>  |
| 7. <b>Anbefaling 4:</b> Prioriter kompetenceudvikling og opbyg organisatorisk kapacitet                                         | Side <b>11</b> |
| 8. <b>Anbefaling 5:</b> Anerkend at AI-arbejde skaber nye og anderledes typer af opgaver, og tilpas arbejdsgange til AI-arbejde | Side <b>12</b> |
| 9. <b>Anbefaling 6:</b> Skab en tryk og åben kultur med plads til bekymringer og fejl                                           | Side <b>13</b> |

# Overblik

I takt med at generativ kunstig intelligens bliver stadig mere udbredt på arbejdsmarkedet, står mange arbejdspladser overfor tekniske, organisatoriske og faglige udfordringer. Derfor har Tænk tanken Mandag Morgen sammen med en bred partnerkreds bestående af IDA, DM, HK og DI Digital udviklet et anbefalingskatalog, som inspirerer til, hvordan arbejdspladser kan implementere generativ kunstig intelligens ansvarligt og med medarbejderne ombord. Formålet er at understøtte både store og små arbejdspladser, der ønsker at hente teknologiens gevinster uden at svække faglighed og arbejdsmiljø, og anbefalingerne har til hensigt at klæde ledere, tillidsvalgte og medarbejdere bedre på hertil.

---

## **Anbefaling 1: Sæt strategisk retning og kommunikér formål med anvendelsen af generativ kunstig intelligens**

- Arbejdspladsen definerer et klart formål med anvendelsen af generativ kunstig intelligens og gør det tydeligt, hvilke konkrete problemer teknologien skal bidrage til at løse.
- Arbejdspladsen har blik for en bred vifte af gevinster udover de rent økonomiske, herunder øget arbejdsglæde og trivsel, og tænker langsigtet.
- Arbejdspladsen kommunikerer formålet tydeligt til ledere og medarbejdere, f.eks. gennem kurser, møder eller onboarding, og indsamler gode use-cases, der kan inspirere andre.
- Arbejdspladsen fastlægger, hvordan det vurderes om formålet indfries – f.eks. gennem enkle KPI'er, opfølgende medarbejderdialog eller stikprøver på udvalgte use-cases – og bruger det til at justere retning og investeringer.

---

## **Anbefaling 2: Skab klare rammer og meningsfulde retningslinjer for anvendelsen**

- Arbejdspladsen formulerer klare og operationelle retningslinjer, der ikke kun beskriver, hvad medarbejderne ikke må, men også hvornår og hvordan generativ kunstig intelligens bør anvendes, samt hvor ansvar for fejl og brud på retningslinjer placeres.
  - Arbejdspladsen oversætter gældende regler, databeskyttelse og fortrolighedskrav til typiske arbejdsopgaver med konkrete eksempler på, hvad man må og ikke må.
  - Arbejdspladsen stiller godkendte værktøjer til rådighed og tydeliggør krav til kontrol af output og ansvaret for AI-assisteret arbejde
  - Arbejdspladsen gør retningslinjerne let tilgængelige og opdaterer dem løbende.
-

---

### **Anbefaling 3: Samarbejd om udviklingen og skab organisatorisk forankring**

- Arbejdspladsen implementerer generativ kunstig intelligens i et samspil, hvor ledelsen sætter den strategiske retning, mens medarbejderne bidrager med viden om opgaver, faglige hensyn og behov. Med andre ord, implementeringen styres fra toppen og drives fra bunden.
  - Arbejdspladsen inddrager medarbejderne og tillidsvalgte tidligt og løbende, på tværs af faggrupper og ikke kun de mest teknologivante, så AI-praksis kan justeres på baggrund af erfaringer.
  - Arbejdspladsen giver medarbejderne reel indflydelse på, hvornår og til hvilke opgaver kunstig intelligens anvendes, og holder anvendelsen så vidt muligt reelt frivillig.
  - Arbejdspladsen skaber en klar struktur for samarbejde, inddragelse og vidensdeling, f.eks. som fast punkt på møder, arbejdsgrupper, MED-udvalg, tillidsrepræsentanter eller AI-ambassadører.
  - Arbejdspladsen samler op på lokale erfaringer og spreder gode anvendelser i organisationen.
- 

### **Anbefaling 4: Prioriter kompetenceudvikling og opbyg organisatorisk kapacitet**

- Arbejdspladsen gør kompetenceudvikling af både ledere og medarbejdere til en prioriteret og vedvarende del af implementeringen og afdækker eksisterende kompetencer og behov.
  - Arbejdspladsen differentierer opkvalificeringen efter fagområde, opgaver, kompetencer og risikoniveau.
  - Arbejdspladsen tilbyder praksisnære kurser med afsat tid til at øve sig og systematiserer den kollegiale læring gennem sidemakkeroplæring, superbrugere og fora for vidensdeling.
  - Arbejdspladsen opbygger et internt katalog med gode anvendelser, fejl, læring og faldgruber og evaluerer løbende.
- 

### **Anbefaling 5: Anerkend at AI-arbejde skaber nye typer af opgaver, og tilpas arbejdsgangene**

- Arbejdspladsen anerkender promptarbejde, validering og bearbejdning af AI-output som reelle arbejdsopgaver, der tager tid, og indarbejder dem i ressourceplanlægning.
  - Arbejdspladsen kortlægger gentagne AI-assisterede arbejds gange og synliggør både de arbejdsled, teknologien sparer, og de nye, den skaber.
  - Arbejdspladsen udvikler praksisnære eksempler og prompts-kabeloner til tilbagevendende opgaver og fastlægger arbejds gange for kvalitetssikring og godkendelse af AI-genereret indhold.
- 

### **Anbefaling 6: Skab en tryk og åben kultur med plads til læring, spørgsmål, bekymringer og fejl**

- Arbejdspladsen arbejder aktivt for en psykologisk tryk kultur, hvor tvivl og bekymringer kan udtrykkes uden at blive opfattet som modstand, og hvor kritik anerkendes som et legitimt bidrag.
  - Arbejdspladsen skaber konkrete rum for dialog – f.eks. et fast AI-punkt på møder eller en let tilgængelig kanal, hvor medarbejdere kan rejse tvivl, ønsker og idéer samt dele fejl, gerne anonymt – og følger synligt op på de bekymringer og forslag, medarbejderne rejser
  - Arbejdspladsen giver medarbejderne mulighed for at eksperimentere med generativ kunstig intelligens uden krav om, at ethvert forsøg straks skal føre til målbare resultater.
-

# Forord

Generativ kunstig intelligens er ikke blot endnu et nyt arbejdsværktøj eller IT-system, men en helt ny type af værktøj – som medfører en ny og anderledes måde at arbejde på. Teknologien flytter og ændrer både arbejdsgange, typer af arbejdsopgaver og krav til medarbejderes kompetencer. Samtidig stiller den medarbejdere og ledere over for nye muligheder, bekymringer og dilemmaer om blandt andet kvalitet, faglighed, ansvar og arbejdsmiljø. Denne forandring på arbejdsmarkedet kræver, at organisationer forholder sig aktivt til, hvordan man skal omstille sig den nye teknologiske virkelighed. Implementeringen af generativ kunstig intelligens skal derfor forstås som en grundlæggende organisatorisk forandring, der kræver styring, strategi og ledelse.

Imidlertid har mange arbejdspladser endnu ikke skabt klare rammer til omstillingen. Rapporten *‘Når generativ kunstig intelligens rykker ind: Medarbejdernes erfaringer og forventninger til et arbejdsliv i forandring’* viser, at fire ud af ti medarbejdere på arbejdspladser, hvor generativ kunstig intelligens er tilladt, oplever en fraværende ledelse i implementeringsprocessen. 28 pct. oplever at ledelsen opfordrer dem til at bruge teknologien, men uden der i øvrigt er struktur på implementeringen. Nogle arbejdspladser har dog skabt rammer: 17 pct. af medarbejderne er på en arbejdsplads, hvor ledelsen driver udviklingen med strategisk retning, formål og rammer for anvendelsen og 14 pct. har oplevet at ledelsen satte rammerne efter medarbejderne var begyndt at bruge teknologien. Det betyder, at mange medarbejdere i vid udstrækning står uden klare rammer og selv må navigere i de forandringer i arbejdslivet, som teknologien medfører.

Rapporten viser samtidig, at ledelsens rolle har betydning for, hvordan implementeringen opleves. Medarbejdere på arbejdspladser, hvor ledelsen har skabt rammer, vurderer implementeringen mere positivt end medarbejdere på arbejdspladser uden en fælles retning. Det samme billede træder frem i de kvalitative indsigter fra lederworkshopen og medarbejderinterviewene, hvor både ledere og medarbejdere peger på manglen på en organiseret implementeringsproces som en udfordring for blandt andet tryghed, opbakning og realiseringen af teknologiens gevinster.

Derfor har Tænk tanken Mandag Morgen sammen med partnerkredsen udviklet dette katalog med seks anbefalinger til, hvordan arbejdspladser kan implementere generativ kunstig intelligens ansvarligt og med medarbejderne med ombord.

## mandagmorgen

TÆNKETANKEN

Partnere:



Med støtte fra:



# Formål og baggrund

Kataloget har til formål at inspirere til god praksis for implementering af generativ kunstig intelligens på danske arbejdspladser og understøtte organisationer, der er i gang med eller ønsker at tage teknologien i brug. Anbefalingerne henvender sig især til ledere, projektledere, HR-ansvarlige og andre nøglemedarbejdere med en aktiv rolle i implementering af generativ kunstig intelligens, og vil klæde dem på til at håndtere de organisatoriske forandringer, udfordringer og dilemmaer, som introduktionen af generativ kunstig intelligens skaber.

Anbefalingerne udgør ikke en fast implementeringsmodel, der kan overføres direkte til alle arbejdspladser. De bør anvendes og tilpasses med blik for organisationens opgaver, medarbejdere, faglighed og erfaringer med generativ kunstig intelligens. De konkrete tiltag er skalérbare og kan implementeres i forskellig grad afhængigt af arbejdspladsens størrelse, ressourcer og behov.

Anbefalingerne er udarbejdet på baggrund af indsigter fra projektet *‘Når generativ kunstig intelligens rykker ind: Medarbejdernes erfaringer og forventninger til et arbejdsliv i forandring’*, og analysenotatet *‘Generativ kunstig intelligens sniger sig ind’* som bygger på flere datakilder. Datagrundlaget omfatter en spørgeskemaundersøgelse blandt 3.751 medarbejdere, 15 dybdegående medarbejderinterviews samt en workshop for ca. 50 ledere, projektledere og IT-ansvarlige fra organisationer med erfaring i at implementere generativ kunstig intelligens. Spørgeskemaundersøgelsen har både undersøgt medarbejdere på arbejdspladser, hvor generativ kunstig intelligens må eller skal benyttes. Analysenotatet bygger på indsigter fra medarbejdere, på arbejdspladser, hvor der ikke er truffet en ledelsesbeslutning, men hvor nogle af medarbejderne bruger kunstig intelligens alligevel.

Anbefalingerne samler dermed medarbejderes oplevelser med implementeringsprocesser og erfaringer med teknologiens betydning for deres arbejdsliv samt organisationers erfaringer med at lede implementeringen af generativ kunstig intelligens. Anbefalingerne retter sig mod de centrale udfordringer, som går igen på tværs af datakilderne, og omsætter projektets indsigter til konkrete handlemuligheder for arbejdspladserne.

## Sådan hænger anbefalingerne sammen

Anbefalingerne er ikke sidestillede, men bygger ovenpå hinanden. Retning og rammer (anbefaling 1-2) er fundamentet, som de øvrige hviler på. Herefter følger de anbefalinger, der handler om mennesker og praksis (anbefaling 3-5). Endelig den kultur (anbefaling 6), der skal bære det hele. Vi anbefaler derfor at begynde med fundamentet.

# Anbefaling 1: Sæt strategisk retning og kommuniker formål med anvendelsen

---

## Det anbefales, at:

- Arbejdspladsen definerer et klart formål med anvendelsen af generativ kunstig intelligens og gør det tydeligt, hvilke konkrete problemer teknologien skal bidrage til at løse.
  - Arbejdspladsen har blik for en bred vifte af gevinster udover de rent økonomiske, herunder øget arbejdsglæde og trivsel, og tænker langsigtet.
  - Arbejdspladsen kommunikerer formålet tydeligt til ledere og medarbejdere, f.eks. gennem kurser, møder eller onboarding, og indsamler gode use-cases, der kan inspirere andre.
  - Arbejdspladsen fastlægger, hvordan det vurderes om formålet indfries – f.eks. gennem enkle KPI'er, opfølgende medarbejderdialog eller stikprøver på udvalgte use-cases – og bruger det til at justere retning og investeringer.
- 

## Udfordringer, der adresseres

De fleste arbejdspladser har ikke sat en retning eller formuleret et formål med anvendelsen, selvom teknologien er tilladt. Tre ud af fire medarbejdere oplever slet ikke, i mindre grad eller kun i nogen grad, at ledelsen har kommunikeret et formål. Flere interviewpersoner beskriver, at et uklart formål gør generativ kunstig intelligens til et individuelt eksperiment – for nogle en frihed, for mange en utryghed ved at sidde alene med vurderingen af, hvornår kunstig intelligens er meningsfuldt. Den kvantitative analyse finder tilsvarende en sammenhæng mellem manglende kommunikeret formål og mere negative holdninger. Et manglende formål gør det desuden sværere for arbejdspladsen at vurdere, hvilke – ofte dyre – systemer og værktøjer det giver mening at investere i. Oplevet irrelevans er samtidig den hyppigste grund til ikke at bruge teknologien, hvilket interviewene peger på, kan bunde i en manglende synlighed af anvendelsesmuligheder.

## Konkrete tiltag

Formålet bør formuleres klart, gerne som del af en samlet AI-strategi eller -politik, og gøre det tydeligt, hvilke konkrete problemer opgaver, teknologien forventes at løse. Mulige formål spænder bredt – effektivisering, innovation, øget kvalitet, arbejdsglæde, automatisering af rutineopgaver – og bør tilpasses organisationens øvrige mål og opgaver. Hav blik for en bred vifte af gevinster, også dem udover de økonomiske: Kun 7 pct. af medarbejderne oplever i dag, at arbejdspladsen bruger kunstig intelligens for at øge arbejdsglæde eller trivsel, selvom godt hver fjerde faktisk får energi af arbejdet med kunstig intelligens – der er altså et uindfriet trivselspotentialt i selve formålsfortællingen. Formålet skal ud at leve i organisationen og dermed er det vigtigt at oversætte formålet til konkrete arbejdsopgaver: det kan ske på fælles møder, gennem kurser eller onboarding. Gode use-cases fra medarbejdere eller afdelinger, der er gået forrest, indsamles og inspirere andre - f.eks. ved at samle dem i et katalog, eller ved at oprette en Teams-chat eller opslagstavle, hvor medarbejdere mere uformelt kan dele gode erfaringer. Endelig bør det løbende evalueres, om formålet indfries. Det kan gøres gennem enkle KPI'er, medarbejderdialoger eller stikprøver på konkrete use-cases. Opfølgningen kan anvendes til at justere den strategiske retning, investeringer i teknologi samt kommunikationen til medarbejdere.

## Mulige gevinster

Et klart, kommunikeret formål kan skabe større forståelse og opbakning, reducere spildte ressourcer og give retning for investeringer. Samtidig muliggør det løbende evaluering af, om teknologien bidrager til det tiltænkte og dermed at retninger, investeringer og medarbejderkommunikation løbende kan tilpasses.

## Anbefaling 2: Skab klare rammer og meningsfulde retningslinjer

---

### Det anbefales, at:

- Arbejdspladsen formulerer klare og operationelle retningslinjer, der ikke kun beskriver, hvad medarbejderne ikke må, men også hvornår og hvordan generativ kunstig intelligens bør anvendes, samt hvor ansvar for fejl og brud på retningslinjer placeres.
  - Arbejdspladsen oversætter gældende regler, databeskyttelse og fortrolighedskrav til typiske arbejdsopgaver med konkrete eksempler på, hvad man må og ikke må.
  - Arbejdspladsen stiller godkendte værktøjer til rådighed og tydeliggør krav til kontrol af output og ansvaret for AI-assisteret arbejde
  - Arbejdspladsen gør retningslinjerne let tilgængelige og opdaterer dem løbende.
- 

## Udfordringer, der adresseres

Mange medarbejdere mangler viden om, hvilke regler og retningslinjer der gælder: Knap halvdelen af medarbejderne er ikke blevet informeret om retningslinjer for anvendelsen af generativ kunstig intelligens. Det efterlader usikkerhed om, hvilke værktøjer medarbejderne må bruge, hvilke oplysninger de må dele, hvordan AI-genereret output skal kontrolleres, og hvem der har ansvaret.

Manglende retningslinjer kan både føre til uhensigtsmæssig brug og til, at medarbejderne undlader at bruge kunstig intelligens, hvor det kunne skabe værdi – og det kan skabe skyggebrug, hvor værktøjerne bruges i det skjulte, fordi man er i tvivl om, hvad der er tilladt. Undersøgelsen peger bl.a. på at flertallet af medarbejdere benytter ChatGPT og at 54 pct. af dem, bruger gratisudgaven. Interviewene viser imidlertid også, at det ikke er tilstrækkeligt, at der findes retningslinjer. Hvis retningslinjerne alene består af overordnede sikkerhedsregler, giver de ikke nødvendigvis støtte til de konkrete beslutninger i hverdagen, fordi medarbejderen fortsat selv skal vurdere, om oplysninger skal anonymiseres, om et AI-output er tilstrækkeligt kvalitetssikret, og hvornår anvendelsen af kunstig intelligens skal oplyses. Samtidig skaber denne slags retningslinjer kun regler for, hvornår kunstig intelligens ikke bør bruges, men hjælper ikke medarbejderne med at forstå hvornår og hvordan anvendelse af kunstig intelligens giver værdi i arbejdet.

I tråd hermed finder den kvantitative del af analysen en sammenhæng mellem manglende kommunikation om retningslinjer og mere negative holdninger til implementeringen af generativ kunstig intelligens. Lederworkshoppen peger ligeledes på klare regler og tydelige ansvarsområder som centrale forudsætninger for, at medarbejderne føler sig trygge ved at anvende teknologien.

## Konkrete tiltag

Retningslinjerne bør være konkrete, operationelle og tilpasset organisationens arbejdsgange og -opgaver. De bør ikke kun beskrive, hvad medarbejderne ikke må, men også hjælpe dem med at vurdere, hvornår og hvordan generativ kunstig intelligens med fordel kan anvendes.

Gør dem operationelle ved at oversætte dem til typiske arbejdsopgaver: udarbejd konkrete eksempler sammen med medarbejderne på opgaver, hvor kunstig intelligens må bruges, hvor det ikke må, og hvor det kræver en faglig eller juridisk vurdering. Organisationens fortolkning af gældende lovgivning, regler om databeskyttelse og krav til fortrolighed bør på samme måde omsættes til tydelige anvisninger for det konkrete arbejde.

Sørg for, at medarbejderne har adgang til en godkendt, arbejdspladsbetalt udgave af de værktøjer, de reelt bruger — ellers flytter arbejdet blot over i private gratisversioner uden for organisationens kontrol med data. Klargør desuden hvordan output skal kontrolleres, og – særligt vigtigt – hvem der har det faglige, juridiske og ledelsesmæssige ansvar, hvis der opstår fejl. Retningslinjerne skal være lette at finde og forstå og bør kommunikeres ud i organisationen – f.eks. via kurser, onboarding, på fælles møder, i en fælles mail eller digital opslagstavle.

Endelig bør retningslinjerne så vidt muligt opdateres løbende i takt med, at organisationen får nye erfaringer, tager nye værktøjer i brug, eller de lovgivningsmæssige og teknologiske rammer ændrer sig. Medarbejdernes erfaringer og tvivlsspørgsmål kan med fordel bruges til at identificere områder, hvor retningslinjerne skal præciseres eller udbygges.

## Mulige gevinster

Klare, meningsfulde retningslinjer kan skabe større tryghed, gøre det lettere at overholde lovgivning og beskytte data, sikre at ansvaret ikke skubbes over på den enkelte, og understøtte en mere målrettet anvendelse, der både reducerer risikofyldt brug og fremmer brug, hvor teknologien skaber værdi.

# Anbefaling 3: Samarbejd om udviklingen og skab organisatorisk forankring

---

### Det anbefales, at:

- Arbejdspladsen implementerer generativ kunstig intelligens i et samspil, hvor ledelsen sætter den strategiske retning, mens medarbejderne bidrager med viden om opgaver, faglige hensyn og behov. Med andre ord, implementeringen styres fra toppen og drives fra bunden.
  - Arbejdspladsen inddrager medarbejderne og tillidsvalgte tidligt og løbende, på tværs af faggrupper og ikke kun de mest teknologivante, så AI-praksis kan justeres på baggrund af erfaringer.
  - Arbejdspladsen giver medarbejderne reel indflydelse på, hvornår og til hvilke opgaver kunstig intelligens anvendes, og holder anvendelsen så vidt muligt reelt frivillig.
  - Arbejdspladsen skaber en klar struktur for samarbejde, inddragelse og vidensdeling, f.eks. som fast punkt på møder, arbejdsgrupper, MED-udvalg, tillidsrepræsentanter eller AI-ambasadorer.
  - Arbejdspladsen samler op på lokale erfaringer og spreder gode anvendelser i organisationen.
-

## Udfordringer, der adresseres

En vellykket implementering kræver både tydelig ledelse og løbende medarbejderinddragelse. Lederworkshopen fremhævede, at udviklingen hverken kan drives alene fra toppen eller overlades til medarbejderne - der er brug for top-down og bottom-up på samme tid. Styres alt fra toppen, risikerer man løsninger, der ikke passer til medarbejdernes opgaver og faglighed. Drives alt fra bunden, bliver anvendelsen fragmenteret og afhængig af ildsjæle, og gode erfaringer forbliver hos den enkelte. Den kvantitative analyse indikerer, at det på mange arbejdspladser i høj grad er medarbejderne, der driver udviklingen: Fire ud af ti medarbejdere oplever en usynlig ledelse i implementeringsprocessen, mens knap tre ud af fire har fuld eller meget indflydelse på, hvornår og hvordan de anvender teknologien. Medarbejdere sidder dermed med værdifulde men uudnyttede erfaringer, som ledelsen med fordel kan trække på. Samtidig er det vigtigt, at inddragelsen og frivilligheden er reel. Interviewene peger på, at inddragelse og reel frivillighed har betydning for accepten: Når teknologien opleves presset ned over hovedet, skaber det modstand. Den kvantitative analyse finder tilsvarende, at medarbejdere uden indflydelse på, hvornår og til hvad de bruger kunstig intelligens, ser mere negativt på implementeringen.

## Konkrete tiltag

Implementér i samarbejde: Ledelsen tager initiativ, sætter retning og har ansvaret for de endelige beslutninger, mens medarbejderne bidrager med viden om opgaver, faglige hensyn og behov. Inddrag medarbejderne tidligt, mens der stadig er beslutninger at påvirke – i valg af anvendelsesområder, afprøvning af værktøjer og udvikling af formål og retningslinjer – og løbende, så praksis kan justeres efter erfaringer. Skab faste strukturer for samarbejde og inddragelse, f.eks. gennem faste arbejdsgrupper eller evalueringsfora, som fast punkt på fælles møder, igennem MED-udvalg, tillidsrepræsentanter eller ved at udpege AI-ambassadører som bindeled mellem ledelse og medarbejdere. Inddragelsen bør omfatte forskellige faggrupper, ikke kun de mest teknologivante eller positive; også kritik rummer vigtig viden. Endelig bør anvendelsen så vidt muligt være reelt frivillig, så man kan vælge teknologien fra uden at fremstå mindre engageret – ledelsen bør derfor skelne tydeligt mellem muligheder, forventninger og krav. Hvis kunstig intelligens er obligatorisk i bestemte arbejdsgange, bør det begrundes, og medarbejderne bør inddrages i tilrettelæggelsen af arbejdet.

## Mulige gevinster

Tæt samarbejde kan sikre, at kunstig intelligens-praksis passer til konkrete opgaver og faglige behov, og tidlig, bred inddragelse kan synliggøre udfordringer og risici, inden beslutninger tages. Løbende opsamling omsætter medarbejdererfaringer til fælles organisatorisk læring, så udviklingen bliver mindre fragmenteret. Reel indflydelse og frivillighed kan mindske modstand og styrke medejerskabet.

## Anbefaling 4: Prioriter kompetenceudvikling og opbyg organisatorisk kapacitet

### Det anbefales, at:

- Arbejdspladsen gør kompetenceudvikling af både ledere og medarbejdere til en prioriteret og vedvarende del af implementeringen og afdækker eksisterende kompetencer og behov.
- Arbejdspladsen differentierer opkvalificeringen efter fagområde, opgaver, kompetencer og risikoniveau.
- Arbejdspladsen tilbyder praksisnære kurser med afsat tid til at øve sig og systematiserer den kollegiale læring gennem sidemakkeroplæring, superbrugere eller fora for vidensdeling.
- Arbejdspladsen opbygger et internt katalog med gode anvendelser, fejl, læring og faldgruber og evaluerer løbende.

### Udfordringer, der adresseres

En betydelig gruppe medarbejdere har endnu ikke de nødvendige kompetencer til at anvende generativ kunstig intelligens i deres arbejde: Mere end hver femte medarbejder vurderer, at de kun i lav grad har de nødvendige kompetencer, mens hver sjette medarbejder ingen adgang har til kompetenceudvikling. Det er en udfordring, fordi kompetenceniveauet betyder meget for opbakning, vilje og evne til at udnytte teknologien – medarbejdere med lave kompetencer opfatter oftere implementeringen negativt, bruger kunstig intelligens mindre, oplever sjældnere gevinster og er oftere bekymrede for fremtiden.

Behovet for oplæring varierer: Nogle klarer sig med få instruktioner, andre har brug for dybere forståelse og mere træning. Lederworkshopen peger desuden på, at også mange ledere mangler grundlæggende teknologiforståelse og kompetencer i at lede forandringen. Endelig stiller EU's AI-forordnings artikel 4 krav om, at organisationer skal træffe foranstaltninger der understøtter udviklingen af AI-færdigheder hos deres personale og andre personer, der anvender AI-systemer – kompetenceudvikling er dermed ikke kun en god idé, men i nogle tilfælde et lovkrav<sup>1</sup>.

### Konkrete tiltag

Kompetenceudvikling bør være en prioriteret og vedvarende del af implementeringen. Først og fremmest bør alle relevante medarbejdere tilbydes oplæring, f.eks. gennem fælles introduktionskurser eller oplæg fra erfarne medarbejdere. Større organisationer kan med fordel tilbyde mere differentieret kompetenceudvikling, der tager udgangspunkt i fagområder, opgaver, eksisterende kompetencer og risici. Begynd med at afdække, hvilke kompetencer der findes, og hvilke der mangler. Få har brug for dyb teknisk ekspertise; en større gruppe skal have tilstrækkelig teknologiforståelse til at drive AI-arbejdet, mens langt de fleste blot har behov for almindelige anvendelseskompetencer.

Læringen bør være praksisnær og knyttet til konkrete opgaver, med hands-on workshops og afsat tid til at prøve sig frem – ellers risikerer opkvalificeringen at blive forbeholdt dem med størst overskud i forvejen. Den uformelle, kollegiale læring – som en stor del af opkvalificeringen allerede foregår igennem – systematiseres gennem f.eks. sidemakkeroplæring, tydeligt definerede superbrugere (med tid og støtte til rollen) eller et internt case-katalog, der kobles til retningslinjerne og opdateres løbende. I mindre organisationer kan der f.eks. udpeges en tovholder for kompetenceudvikling, der har afsat tid til løbende at vurdere behovet for oplæring og samle og dele gode erfaringer.

NOTE<sup>1</sup> — AI Omnibus.

Ledere bør tilbydes særskilt kompetenceudvikling, så de kan sætte retning, prioritere og lede forandringen, selvom de ikke skal være eksperter. Endelig bør kompetenceindsatsen så vidt muligt evalueres løbende, da den kan bruges til at justere både kurser og organisationens samlede implementeringsstrategi.

### Mulige gevinster

En målrettet, differentieret opkvalificering kan gøre flere medarbejdere i stand til at bruge kunstig intelligens sikkert, kritisk og meningsfuldt, styrke kvaliteten, reducere fejl og understøtte, at lovgivningen overholdes. Den kan opbygge organisatorisk kapacitet frem for individuel afhængighed – og ved bevidst at nå de svageste grupper kan den modvirke, at kunstig intelligens skaber nye skel på arbejdsmarkedet. Endelig kan den imødekomme bekymringen for faglig stagnation og gøre implementeringen til en anledning til faglig udvikling.

## Anbefaling 5: Anerkend at AI-arbejde skaber nye og anderledes typer af opgaver, og tilpas arbejdsgange til AI-arbejde

### Det anbefales, at:

- Arbejdspladsen anerkender promptarbejde, validering og bearbejdning af AI-output som reelle arbejdsopgaver, der tager tid, og indarbejder dem i ressourceplanlægning.
- Arbejdspladsen kortlægger gentagne AI-assisterede arbejdsgange og synliggør både de arbejdsled, teknologien sparer, og de nye, den skaber.
- Arbejdspladsen udvikler praksisnære eksempler og promptskabeloner til tilbagevendende opgaver og fastlægger arbejdsgange for kvalitetssikring og godkendelse af AI-genereret indhold.

### Udfordringer, der adresseres

Generativ kunstig intelligens ændrer ikke blot eksisterende opgaver, den skaber også nye. Hver tredje medarbejder bruger meget tid på at formulere prompts og kvalitetssikre AI-output. Interviewene viser, at arbejdet forskydes: Når teknologien overtager dele af informationssøgning, idéudvikling eller første udkast, flyttes arbejdet mod at instruere værktøjet, tilføre kontekst og vurdere, udvælge og tilpasse resultatet. Denne tid er dog sjældent spildt - en god instruktion er ofte forudsætningen for et brugbart resultat, og validering er nødvendig for at fange fejl. I nogle tilfælde giver kunstig intelligens derfor et kvalitetsløft frem for en entydig tidsbesparelse. Men hvis det nye arbejde negligeres, bliver det usynligt – og kan skabe urealistiske forventninger til tidsbesparelser, øget arbejdspress og manglende kvalitetssikring.

### Konkrete tiltag

Anerkend promptarbejde og kvalitetssikring som reelle opgaver, og synliggør hele processen fra prompt til godkendelse. Indarbejd de nye opgaver i tidsplaner, ressourceplanlægning og forventninger til produktivitet. Gennemgå udvalgte faste og gentagne arbejdsgange og undersøg, hvordan kunstig intelligens konkret ændrer dem - identificér ikke kun de led, teknologien gør hurtigere, men også de nye led, den skaber. Udvikl faste arbejdsgange, f.eks. eksempler og promptskabeloner til tilbage-

vendende opgaver. Skabeloner bør dog kun være et vejledende udgangspunkt. Opstil arbejdsgange for kvalitetssikring: hvad skal faktatjekkes, hvornår skal en kollega eller leder inddrages, og hvem godkender. Ressourcerne til kvalitetssikring kan afhænge af, hvor alvorlige konsekvenser fejl vil have. Tiltagene indføres overordnet for hele organisationen, i afdelinger eller i enkelte teams, afhængigt af organisationens størrelse, opgaver og medarbejdere.

### Mulige gevinster

Når promptarbejde og kvalitetssikring synliggøres som reelle arbejdsopgaver, kan organisationen få et mere realistisk billede af, hvad AI-assisteret arbejde kræver. Det kan gøre det muligt at planlægge tid og ressourcer på baggrund af den samlede arbejdsproces frem for forventninger om automatiske effektiviseringsgevinster.

Fælles eksempler, skabeloner og arbejdsgange kan samtidig mindske unødigt dobbeltarbejde og gøre det lettere for medarbejderne at opnå anvendelige resultater. Endelig kan tydelige krav til validering styrke kvaliteten og mindske risikoen for, at fejlbehæftet eller utilstrækkeligt AI-output anvendes ukritisk.

## Anbefaling 6: Skab en tryk og åben kultur med plads til læring, spørgsmål, bekymringer og fejl

---

### Det anbefales, at:

- Arbejdspladsen arbejder aktivt for en psykologisk tryk kultur, hvor tvivl og bekymringer kan udtrykkes uden at blive opfattet som modstand, og hvor kritik anerkendes som et legitimt bidrag.
  - Arbejdspladsen skaber konkrete rum for dialog – f.eks. et fast AI-punkt på møder eller en let tilgængelig kanal, hvor medarbejdere kan rejse tvivl, ønsker og idéer samt dele fejl, gerne anonymt – og følger synligt op på de bekymringer eller forslag, medarbejderne rejser.
  - Arbejdspladsen giver medarbejderne mulighed for at eksperimentere med generativ kunstig intelligens uden krav om, at ethvert forsøg straks skal føre til målbare resultater.
- 

### Udfordringer, der adresseres

Generativ kunstig intelligens vækker både begejstring, skepsis og bekymring. Knap hver tiende medarbejder er negativt stemt over for kunstig intelligens på deres arbejdsplads, 15 pct. er bekymrede for deres fremtidige arbejdsliv, og 9 pct. har allerede eller har overvejet at skifte job pga. kunstig intelligens. Også medarbejdere, der grundlæggende er positive, sidder med bekymringer om jobsikkerhed, faglig stolthed, kvalitet og samarbejdet med kolleger – og bekymringen for faglig stagnation er størst blandt de yngste, hvor 44 pct. af de 18-29-årige frygter for deres faglige udvikling.

Bekymringer bør ikke alene forstås som modstand: De kan pege på reelle problemer og risici. Men oplever medarbejderne ikke, at der er plads til at dele bekymringer eller dårlige erfaringer, kan udviklingen føles utryk og risikere at blive modarbejdet – og organisationen overser vigtig viden om arbejdsmiljø, faglighed og kvalitet.

## Konkrete tiltag

Det anbefales, at ledelsen aktivt arbejder for en psykologisk tryk kultur, hvor medarbejderne kan give udtryk for tvivl og bekymringer uden at blive opfattet som negative eller modvillige mod forandring. Tryghed skabes dog gennem konkrete, tilbagevendende greb, ikke gode intentioner alene. Generativ kunstig intelligens bør gøres til et fast punkt på team- og personalemøder, hvor både gode erfaringer og problemer deles, så samtalen ikke afhænger af, at den enkelte selv tør rejse den. En let tilgængelig kanal — eksempelvis en fast postkasse, et delt dokument eller et punkt hos tillids- eller arbejdsmiljørepræsentanten, gerne med mulighed for at være anonym — kan samtidig gøre det lettere at rejse tvivl og dele fejl, også for de medarbejdere, der ikke ønsker at stå frem på et møde. Superbrugerne fra anbefaling 4 kan fungere som bindeled, der ikke kun hjælper med det tekniske, men også samler bekymringer og faldgruber op og bringer dem videre til ledelsen. Endelig bør ledelsen følge synligt op på de spørgsmål, der rejses, og kommunikere, hvordan de håndteres — for bekymringer, der forsvinder ud i intet, lærer medarbejderne at lade være med at rejse dem. Dertil bør medarbejderne kunne eksperimentere med generativ kunstig intelligens uden krav om, at ethvert forsøg straks skal føre til effektivisering, så der er tid til at prøve sig frem og bruge fejl som læring.

## Mulige gevinster

En psykologisk tryk kultur kan mindske oplevelsen af at stå alene med tvivl og bekymringer. Når ledelsen lytter og følger synligt op, styrkes tilliden til, at forandringen gennemføres med blik for medarbejdernes faglighed, arbejdsmiljø og fremtid. Trygge rammer for at eksperimentere kan gøre medarbejderne mere nysgerrige og villige til at lære af både vellykkede og mislykkede forsøg – så organisationen kan styrke innovationen, uden at uforbeholden begejstring bliver en forudsætning for at deltage.

**mandag**morgen

TÆNKETANKEN