

mandagmorgen

TÆNKETANKEN

Når generativ kunstig intelligens rykker ind

– medarbejdernes erfaringer med
et arbejdsliv i forandring



Når generativ kunstig intelligens rykker ind

Tænk tanken Mandag Morgen

Ny Kongensgade 10
DK – 1472 København K
Tlf.: 33 93 93 33
Web: www.taenketanken.mm.dk

**Denne rapport er udarbejdet af Tænk tanken Mandag Morgen,
september 2026**

Aviaja Storm Johannesen, projektkoordinator
Caroline Marquard Pedersen, analytiker
Marie Langmach, programleder
Nini Bertelsen, senioranalytiker

I samarbejde med

DI Digital, DM, HK, IDA

Med støtte fra Tietgenfonden

Heerings Gaard
Overgaden neden Vandet 11
1414 København K

Dataindsamling

Dataindsamlingen er gennemført i samarbejde med Norstat

Design

Michael Hernvig
Mariia Avramenko

ISBN nummer

97887-90275-25-9

Partnere:



Med støtte fra:



Indhold

1. Forord: Generativ kunstig intelligens er allerede flyttet ind. Nu begynder ledelsesopgaven	Side 4
2. Læsevejledning	Side 6
3. Kort fortalt	Side 8
4. Kapitel 1: Anvendelse af generativ kunstig intelligens	Side 9
5. Kapitel 2: Implementering af generativ kunstig intelligens	Side 14
6. Kapitel 3: Arbejdslivet med generativ kunstig intelligens	Side 25
7. Kapitel 4: Fremtidens arbejdsliv med generativ kunstig intelligens	Side 33

Bilag:

Branchebilag

Metodebilag

Forord

Generativ kunstig intelligens er allerede flyttet ind. Nu begynder ledelsesopgaven

Vi har i årevis talt om kunstig intelligens som noget, der en dag ville forandre arbejdslivet. Imens skete det.

Generativ kunstig intelligens er allerede rykket ind på danske arbejdspladser. Ikke som én stor revolution og sjældent efter en samlet plan. Den er snarere sivet ind i vores arbejdsliv. Nogle bruger den til mange opgaver. Andre næsten ikke.

Det er den grundlæggende fortælling i denne analyse: Spørgsmålet er ikke længere, om kunstig intelligens kommer til at forandre vores arbejdsliv. Spørgsmålet er, hvordan vi vil lede den forandring, der allerede er i gang.

Der findes allerede mange analyser af, hvor langt virksomheder og organisationer er kommet med kunstig intelligens. Denne analyse går et skridt tættere på. Den ser ikke på hele arbejdsmarkedet, men kun de arbejdspladser, hvor medarbejderne siger, at teknologien må eller skal bruges. Den spørger ikke kun, om kunstig intelligens er implementeret, men hvad der sker med arbejdet, fagligheden og ansvaret, når teknologien flytter ind. Den følger kunstig intelligens fra den konkrete anvendelse ved skrivebordet over implementering og ledelse til produktivitet, kompetencer, kollegiale relationer og medarbejdernes forestillinger om fremtidens arbejdsliv.

Foreløbig er forandringen mindre dramatisk, end mange forestillinger om kunstig intelligens kunne give indtryk af. Blandt de medarbejdere, der har lov til at bruge teknologien, bruger hver femte den slet ikke, og seks ud af ti bruger den kun til en mindre del af arbejdet. Oftest fungerer den som støtte – et sted at spørge til råds, søge information, brainstorme eller få et første udkast.

Men det betyder ikke, at konsekvenserne er små. Mere end halvdelen oplever allerede, at de kan løse opgaver hurtigere. Interviewene peger på, at den sparede tid imidlertid sjældent bliver til mere luft i arbejdsdagen, men til flere opgaver og større gennemløb, samtidig med at der opstår nyt arbejde med at instruere kunstig intelligens og kvalitetssikre resultatet.

Kunstig intelligens fjerner ikke bare arbejde. Den forandrer det.

Og netop her bliver ledelsesopgaven tydelig. For teknologien afgør ikke selv, hvad den frigjorte tid skal bruges til. Skal gevinsten omsættes til højere produktivitet, bedre kvalitet, mere innovation, bedre service eller mere tid til de opgaver, hvor menneskelig dømmekraft og relationer er afgørende? Det er ikke et teknologisk spørgsmål. Det er et strategisk valg.

Analysen viser, at mange arbejdspladser endnu ikke har taget et tydeligt valg. Kun omkring hver sjette medarbejder oplever en egentlig strategisk og ledelsesdrevet implementering. Yderligere 14 pct. oplever, at ledelsen har sat rammerne, efter medarbejderne selv gik i gang. Fire ud af ti oplever reelt ingen klar retning fra ledelsen, og kun hver fjerde oplever, at formålet med teknologien er tydeligt kommunikeret.

Det skaber et paradoks: Medarbejderne får adgang til en teknologi med potentiale til at ændre deres arbejde, men bliver mange steder i høj grad overladt til selv at finde ud af, hvad den skal bruges til.

Teknologien venter ikke på ledelsen. Generativ kunstig intelligens udvikler sig så hurtigt, at medarbejdernes nysgerrighed, eksperimenter og faglige dømmekraft er afgørende. Her er det vigtigt med autonomi – og det oplever medarbejderne meget af – men det står ikke i modsætning til et behov for

retning og rammer. Når organisationen mangler at skabe retning og rammer, flytter ansvaret ned til den enkelte medarbejder, som selv må afgøre, hvilke opgaver kunstig intelligens egner sig til, hvor meget man kan stole på et svar, og hvornår kvaliteten er god nok.

Ledelsesopgaven er derfor ikke at kontrollere sig ud af udviklingen. Den er at skabe en retning, hvor medarbejdernes mulighed for at eksperimentere går hånd i hånd med et tydeligt organisatorisk ansvar. Det kræver mere end licenser og retningslinjer. Ledelsen må tage stilling til, hvor kunstig intelligens skal skabe værdi, hvilke opgaver der skal forandres, hvad der fortsat kræver menneskelig dømmekraft, hvordan kvaliteten sikres, og hvilke kompetencer organisationen får brug for.

Kampen om at definere udviklingen

Analysen tegner samtidig konturerne af en ny ulighed i arbejdslivet. De medarbejdere, der har stærke AI-kompetencer, bruger teknologien mere og får også mere ud af den. Risikoen er et nyt A- og B-hold, hvor forskellen mellem dem, der mestrer teknologien, og dem, der ikke gør, vokser. Dermed bliver kompetenceudvikling ikke blot et tilbud til den enkelte, men en strategisk ledelsesopgave.

Og måske ligger den vanskeligste udfordring endnu længere fremme. Omkring hver tredje medarbejder er bekymret for, at deres faglige udvikling kan stagnere, hvis kunstig intelligens overtager de opgaver, de hidtil har lært af. For faglighed er ikke noget, man erhverver én gang for alle. Den bliver bygget gennem erfaring, fejl, gentagelser og sparring med kolleger.

Hvis kunstig intelligens overtager stadig flere af disse opgaver, bliver spørgsmålet derfor ikke kun, hvordan vi gør arbejdet hurtigere. Det bliver også, hvordan vi organiserer et arbejdsliv, hvor mennesker fortsat kan lære, udvikle dømmekraft og blive dygtigere.

Den afgørende skillelinje går derfor ikke mellem arbejdspladser, der er for eller imod kunstig intelligens. Den går mellem arbejdspladser, der lader teknologien definere udviklingen, og arbejdspladser, der selv tager ansvar for at definere, hvad teknologien skal bruges til – og hvilket arbejdsliv den skal være med til at skabe.

Partnerne bag rapporten håber, at analysen kan blive et fælles afsæt for netop den samtale. Ikke kun om, hvordan vi får mere kunstig intelligens ind på arbejdspladserne, men om hvordan vi bruger teknologien til at skabe reel værdi uden at svække faglighed, kvalitet og ansvar – og hvordan medarbejdernes erfaringer bliver en aktiv del af udviklingen.

Men samtalen skal også omsættes til handling. Derfor udgiver vi samtidig med denne analyse et anbefalingskatalog til implementering af generativ kunstig intelligens på arbejdspladsen. Med afsæt i denne analyse, peger anbefalingerne på, hvordan ledere, medarbejdere og tillidsvalgte sammen kan tage ansvar for udviklingen – fra at sætte en strategisk retning og skabe klare rammer til at udvikle kompetencer, arbejdsgange og en kultur, hvor der er plads til både nysgerrighed og kritik.

For teknologien er allerede flyttet ind. Nu begynder arbejdet med at beslutte, hvad vi vil bruge den til – og hvilket arbejdsliv vi vil skabe med den.

God læselyst

Lisbeth Knudsen
Strategidirektør
Altinget og Mandag Morgen



Læsevejledning

Analysen “Når generativ kunstig intelligens rykker ind – medarbejdernes erfaringer med et arbejdsliv i forandring” giver et bredt indblik i, hvordan generativ kunstig intelligens er rykket ind på danske arbejdspladser, hvor ledelsen har truffet en beslutning om, at teknologien må eller skal benyttes. Undersøgelsen sætter medarbejdernes stemmer i centrum og tager udgangspunkt i deres erfaringer, vurderinger og forventninger. Generativ kunstig intelligens flytter arbejdsgange, skaber nye typer af opgaver og stiller nye krav til medarbejdernes kompetencer. Men forandringen sker ikke af sig selv, og den ser ikke ens ud alle steder. Den opstår i et samspil mellem de opgaver, medarbejderen har med sig, og de rammer, som arbejdspladsen sætter omkring teknologien.

Derfor dykker undersøgelsen ned i, hvornår og hvordan medarbejderne oplever, at generativ kunstig intelligens skaber værdi i arbejdet – og hvornår den ikke gør. Formålet med undersøgelsen er at give medarbejdernes billede af, hvordan teknologien er blevet implementeret på arbejdspladserne og hvad det betyder for arbejdslivet. Ved at lytte til medarbejderne kan vi få en bedre forståelse for, hvordan arbejdspladserne kan hente teknologiens gevinster uden at svække faglighed og arbejdsmiljø.

Fra debatten om kunstig intelligens på arbejdsmarkedet ved vi, at opmærksomheden ofte samler sig om teknologiens muligheder og om frygten for, at job forsvinder. Denne undersøgelse beskæftiger sig med det, der ligger imellem: den konkrete hverdag, hvor teknologien skal indføres, læres, afgrænses og bruges. Undersøgelsen omfatter medarbejdere, der arbejder på en arbejdsplads, hvor der er truffet en beslutning om, at generativ kunstig intelligens skal eller må bruges. Det er medarbejderne, der har vurderet, om arbejdspladsen har truffet en beslutning, med afsæt i en bred definition af, hvad generativ kunstig intelligens er:

Generativ AI er en type af kunstig intelligens, som skaber nyt indhold på baggrund af eksisterende data. Det kan eksempelvis være tekst, billeder, kode eller videoer. Teknologien bruges derfor ofte som et redskab til at finde information, udvikle idéer eller automatisere opgaver. Et generativt AI-værktøj er eksempelvis ChatGPT, Microsoft Copilot eller Claude. Det kan også være interne værktøjer, der er udviklet særligt til arbejdspladsen.

Hovedparten af medarbejderne i undersøgelsen arbejder på en arbejdsplads, hvor generative AI-værktøjer *må* anvendes (92 pct.), mens en mindre gruppe oplever, at værktøjerne *skal* anvendes (8 pct.). Læs mere i afsnittet ‘Sådan har vi gjort’.

Undersøgelsen begynder med et overblik over nogle af de væsentligste indsigter i, hvordan medarbejderne oplever, at det står til på arbejdspladserne i dag, hvad angår anvendelse, implementering og deres arbejdsliv. Og der er plads til forbedring, og des mere god grund til at lytte til medarbejdernes erfaringer med teknologien.

Kapitel 1 omhandler *anvendelsen* af generativ kunstig intelligens: hvor stor en del af arbejdet teknologien fylder, hvilke værktøjer medarbejderne bruger, hvad de bruger dem til, og hvilke barrierer der holder brugen tilbage.

Kapitel 2 omhandler *implementeringen* og de rammer, arbejdspladserne sætter: processen, formålet, retningslinjerne, kompetencerne, medarbejderinddragelsen og medarbejdernes egen indflydelse på brugen.

Kapitel 3 omhandler *arbejdslivet* med generativ kunstig intelligens: de gevinster medarbejderne oplever, det nye arbejde teknologien selv skaber, og den ulige fordeling af udbyttet.

I kapitel 4 rettes blikket mod *fremtidens arbejdsliv*, hvor medarbejderne forholder sig til deres egen faglige relevans og udvikling – og til, hvordan nye medarbejdere fremover skal opbygge erfaring. Relevante forskelle mellem brancher, sektorer, aldersgrupper og køn er fremhævet løbende i rapporten.

Sådan har vi gjort

“Når generativ kunstig intelligens rykker ind” bygger på et omfattende kvantitativt og kvalitativt datamateriale. De kvantitative data består af en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere på

arbejdspladser, hvor de må eller skal benytte generativ kunstig intelligens. Indsamlingen er foretaget i samarbejde med Norstat, som har indhentet besvarelsene gennem sit onlinepanel.

Spørgeskemaundersøgelsen er ikke repræsentativ for det danske arbejdsmarked. Det er et bevidst valg. Undersøgelsen dykker ned i en afgrænset gruppe af medarbejdere: dem, der rent faktisk står i situationen, hvor generativ kunstig intelligens er en mulighed eller et krav i arbejdet. Medarbejdere på arbejdspladser, hvor generative AI-værktøjer ikke må anvendes eller hvor der ikke er truffet en beslutning, indgår derfor ikke i undersøgelsen. Medarbejdere, hvor arbejdspladsen ikke har truffet en beslutning, eller hvor medarbejderen ikke ved, om en beslutning er truffet, er analyseret særskilt og indgår ikke i rapportens hovedtal. Denne analyse kan findes som analysenotat og hedder *“Generativ kunstig intelligens sniger sig ind”*.

Afgrænsningen har betydning for, hvordan tallene skal læses. Resultaterne tegner et billede af de medarbejdere, der har adgang til teknologien i deres arbejde. Når rapporten eksempelvis viser, at hver femte medarbejder slet ikke bruger generativ kunstig intelligens i sit arbejde, gælder det hver femte blandt dem, der har lov til at bruge den. På tværs af hele arbejdsmarkedet ville andelen af medarbejdere uden AI-brug være højere. Til gengæld gør afgrænsningen det muligt at komme tættere på de spørgsmål, undersøgelsen handler om: hvordan implementeringen opleves, hvad der fremmer og hæmmer brugen, og hvad teknologien betyder for arbejdslivet, dér hvor den allerede er rykket ind.

Der blev indsamlet 3.174 medarbejderbesvarelses i perioden mellem den 1. april og den 1. juli 2026. Undersøgelsen er afgrænset til fuldtids- og deltidsansatte medarbejdere mellem 18 og 67 år, hvis arbejdsplads har truffet en beslutning om, at generative AI-værktøjer må (2.913) eller skal (261) anvendes.

Sammenhænge mellem baggrundsforhold og medarbejdernes svar er testet statistisk med logistiske og multinomiale logistiske regressionsmodeller. I modellerne er der kontrolleret for køn, alder, uddannelsesniveau, sektor og branche, så de fremhævede forskelle ikke blot afspejler, at grupperne er forskelligt sammensat. Kun forskelle, der er statistisk signifikante på et 5-procentsniveau, indgår i analysen.

De kvantitative resultater blev uddybet og nuanceret med indsigterne fra den kvalitative del af undersøgelsen. De kvalitative data består af 12 dybdegående, semistrukturerede interviews med medarbejdere, gennemført i april og maj 2026. Interviewene varede mellem 30 og 75 minutter og blev afholdt online. Informanterne er udvalgt for at sikre spredning på sektor, alder, køn og erfaring med generativ kunstig intelligens – fra medarbejdere, der bruger teknologien dagligt, til medarbejdere, der stort set ikke bruger den.

Undersøgelsen er gennemført af Tænketanken Mandag Morgen i samarbejde med IDA, DM, HK og DI Digital og med støtte fra Tietgenfonden. Tænketanken Mandag Morgen har det fulde ansvar for den foreliggende tekst.

De har bidraget

En særlig tak skal lyde til alle de medarbejdere, der har bidraget til tilblivelsen af denne rapport – både de mange, der har besvaret spørgeskemaet, og de 12, der har stillet op til interview og delt deres erfaringer, tvivl og overvejelser med os. Igennem hele undersøgelsens forløb har vi modtaget værdifulde inputs fra projektets partnerkreds.

Kort fortalt

Anvendelse af generativ kunstig intelligens

På danske arbejdspladser, hvor ledelsen har truffet en beslutning om, at generativ kunstig intelligens må eller skal benyttes, har de fleste medarbejdere taget teknologien til sig.

Seks ud af ti bruger teknologien til en mindre del af opgaverne, 18 pct. til halvdelen af opgaverne eller mere, mens hver femte bruger slet ikke teknologien. Brugen er skævt fordelt på alder og branche og retter sig især mod understøttende og udforskende opgaver som at spørge til råds, søge information og få hul på en tekst, mens de mere specialiserede og ansvarstunge opgaver er mindre udbredte. Fællestrækket er, at teknologien oftest leverer et udgangspunkt, medarbejderen selv arbejder videre med. Den største barriere for at bruge generativ kunstig intelligens er oplevet irrelevans: over halvdelen af dem, der ikke bruger teknologien, vurderer, at den ikke giver mening i deres opgaver. Bag den vurdering kan der både gemme sig en reel faglig grænse og et uindfriet potentiale, der først bliver synligt, når teknologien kobles til konkrete arbejdsopgaver.

Implementering af generativ kunstig intelligens

Generativ kunstig intelligens bliver sjældent rullet ud af ledelsen – i stedet siver den ind.

Kun hver sjette oplever en strategisk, ledelsesdrevet proces, fire ud af ti oplever ingen ledelsesdrevet retning, og blot hver fjerde oplever, at ledelsen har kommunikeret et klart formål. Til gengæld er friheden stor: syv ud af ti bestemmer i høj grad selv, hvornår og hvordan de bruger teknologien. Men frihed uden rammer flytter ansvaret over på den enkelte – hver femte oplever ikke at have de nødvendige kompetencer, hver sjette har heller ingen adgang til kompetenceudvikling, og knap halvdelen er ikke informeret om retningslinjer for brugen. Holdningen til implementeringen er alligevel overvejende positiv, og den følger tydeligt rammerne: opbakningen er markant størst dér, hvor formål, retningslinjer, kompetencer og indflydelse er på plads.

Arbejdsliv med generativ kunstig intelligens

Den mest udbredte gevinst ved generativ kunstig intelligens er tidsbesparelse: over halvdelen løser opgaver hurtigere, mens færre oplever bedre kvalitet, helt nye opgavemuligheder eller mere energi i hverdagen.

Den sparede tid bliver dog sjældent til mere luft i hverdagen, men til flere opgaver. Samtidig skaber teknologien nyt arbejde: hver tredje bruger meget tid på at formulere prompts og kvalitetssikre output – og det gælder især de mest intensive brugere og dem med de stærkeste kompetencer. Gevinsterne er markant ulige fordelt, fordi kompetencer, brug og udbytte forstærker hinanden, og der tegner sig konturerne af et A- og et B-hold. Endelig oplever knap hver tredje, at opgaver flyttes fra kollegaer til kunstig intelligens, hvilket rejser spørgsmålet om, hvor den faglige sparring og udvikling fremover skal finde sted.

Fremtidens arbejdsliv med generativ kunstig intelligens

På danske arbejdspladser, hvor ledelsen har truffet en beslutning om, at generativ kunstig intelligens må eller skal benyttes, er medarbejdernes blik på fremtidens arbejdsliv er præget mere af afventende ambivalens end af entydig begejstring eller bekymring.

Hver tredje er begejstret, mens halvdelen hverken er begejstret eller bekymret. Fremtidstroen er størst blandt medarbejdere med høje AI-kompetencer, omfattende brug og indflydelse på, hvordan teknologien anvendes. Samtidig er omkring hver tredje bekymret for, at deres kompetencer bliver mindre efterspurgt, eller at deres faglige udvikling stagnerer. Bekymringen handler ikke kun om den enkeltes job, men også om, hvordan nye medarbejdere fremover skal opbygge erfaring og faglighed, hvis generativ kunstig intelligens overtager dele af de opgaver, man normalt lærer af.

Anvendelse af generativ kunstig intelligens

KORT FORTALT

På danske arbejdspladser, hvor ledelsen har truffet en beslutning om, at generativ kunstig intelligens må eller skal benyttes, har de fleste medarbejdere taget teknologien til sig.

Seks ud af ti bruger teknologien til en mindre del af opgaverne, 18 pct. til halvdelen af opgaverne eller mere, mens hver femte bruger slet ikke teknologien. Brugen er skævt fordelt på alder og branche og retter sig især mod understøttende og udforskende opgaver som at spørge til råds, søge information og få hul på en tekst, mens de mere specialiserede og ansvarstunge opgaver er mindre udbredte. Fællestrækket er, at teknologien oftest leverer et udgangspunkt, medarbejderen selv arbejder videre med. Den største barriere for at bruge generativ kunstig intelligens er oplevet irrelevans: over halvdelen af dem, der ikke bruger teknologien, vurderer, at den ikke giver mening i deres opgaver. Bag den vurdering kan der både gemme sig en reel faglig grænse og et uindfriet potentiale, der først bliver synligt, når teknologien kobles til konkrete arbejdsopgaver.

Hver femte medarbejder bruger ikke kunstig intelligens i sit arbejde

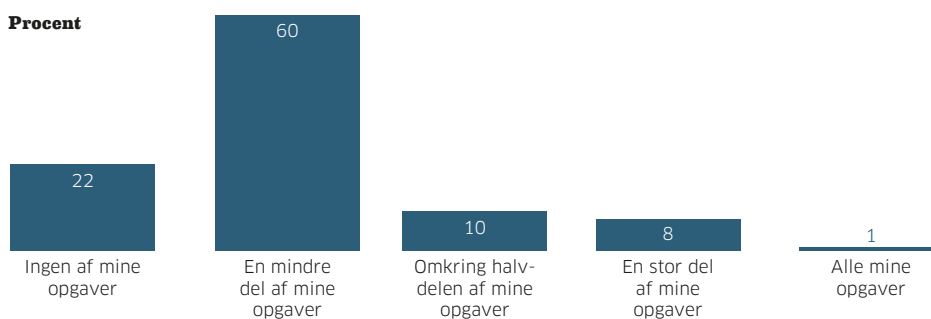
Selvom kunstig intelligens er på vej ind i mange medarbejders arbejdsliv, viser figur 1.1., at teknologien fortsat kun fylder en begrænset del af opgaveløsningen for de fleste. Omkring hver femte medarbejder (22 pct.) svarer, at de slet ikke bruger kunstig intelligens i deres arbejdsopgaver. Samtidig angiver 60 pct., at de bruger kunstig intelligens til en mindre del af deres opgaver, og 18 pct. af medarbejderne, der anvender teknologien i halvdelen eller flere af deres opgaver. Det samlede billede er, at generativ kunstig intelligens for de fleste er et supplement, de benytter til afgrænsede opgaver, ikke en gennemgribende del af arbejdsdagen. *Se figur 1.1.*

Anvendelsesgraden er dog skævt fordelt: Intensiv brug (omkring halvdelen af opgaverne eller mere) falder markant med alderen fra 30 pct. blandt de 18-29-årige til 8 pct. blandt de 60-67-årige. Modsat bruger 33 pct. af de 60-67-årige slet ikke kunstig intelligens, mod 14 pct. af de yngste på arbejdsmarkedet.

FIGUR 1.1

Hver femte bruger ikke generativ kunstig intelligens i deres arbejde

Spørgsmål: Hvor stor en del af dine arbejdsopgaver anvender du generativ AI til?



NOTE¹ — N = 3.152 ("ved ikke", N = 22, er ikke medtaget). Tallene summerer ikke til 100, da de er afrundet til nærmeste hele tal.

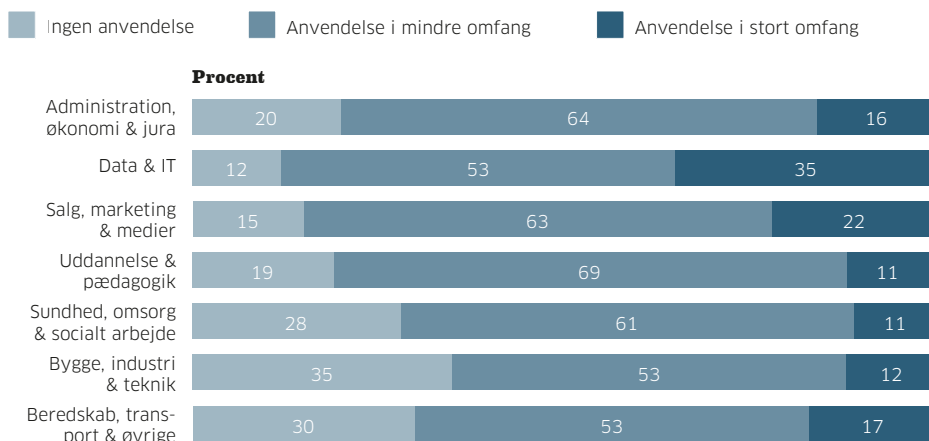
KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Branche ser samtidig ud til at have betydning for, hvor meget kunstig intelligens fylder i arbejdet. Figur 1.2 viser, at brugen ikke fordeler sig ens på tværs af arbejdsmarkedet, hvor 35 pct. i data og IT-branchen bruger teknologien i en stor del af deres arbejdsopgaver, mens det samme gør sig gældende for 11 pct. af uddannelses- og pædagogikmedarbejdere. Brancheforskellene kan skyldes flere ting, men formentligt spiller det en rolle, hvorvidt branchernes kerneopgaver er digitale. *Se figur 1.2.*

FIGUR 1.2

Generativ kunstig intelligens er mest udbredt i data & IT

Spørgsmål: Hvor stor en del af dine arbejdsopgaver anvender du generativ AI til?
Fordelt på branche



NOTE¹ — N = 3.152 ("ved ikke", N = 22, er ikke medtaget). Tallene summerer ikke til 100, da de er afrundet til nærmeste hele tal.

KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

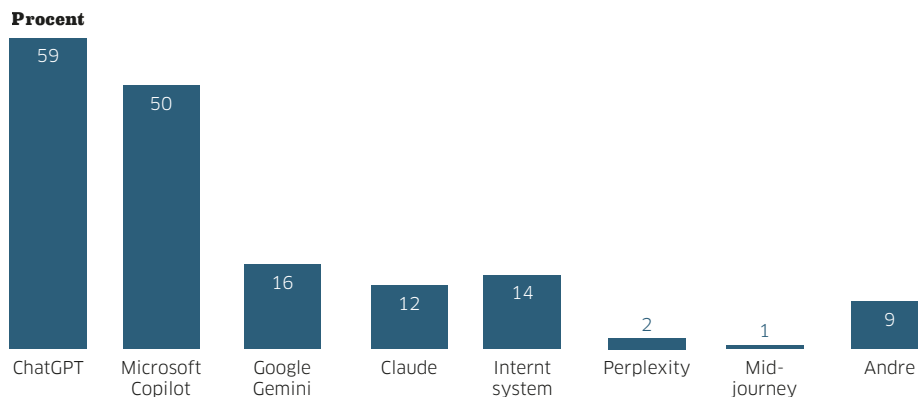
ChatGPT dominerer medarbejdernes brug

Blandt de medarbejdere, der anvender generativ AI i deres arbejde, er det mest udbredte værktøj ChatGPT: 59 pct. svarer, at de bruger ChatGPT mens 50 pct. bruger Microsoft Copilot, 16 pct. bruger Google Gemini og Claude følger efter med 12 pct. Samtidig bruger 14 pct. af medarbejderne et AI-værktøj udviklet internt af deres arbejdsplads. *Se figur 1.3.*

FIGUR 1.3

ChatGPT er det mest brugte AI-værktøj

Spørgsmål: Hvilke(t) generativ AI-værktøj(er) bruger du i dit arbejde? (flere svar muligt)



NOTE¹ — N = 2.482 (kun medarbejdere, der bruger generativ AI) – dog N = 1.027 for "Internt system".

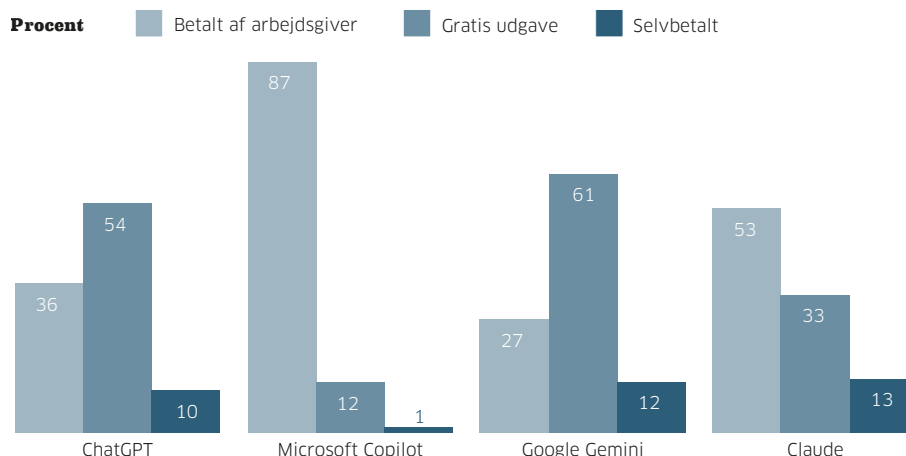
KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Selvom ChatGPT er det mest anvendte værktøj blandt medarbejdere, er det oftere Microsoft Copilot, som virksomhederne betaler for. 36 pct. svarer, at de bruger en virksomhedsbetalt udgave af ChatGPT, modsat 87 pct. af Microsoft Copilot-brugerne. Derimod er 54 pct. af ChatGPT-brugerne via gratisudgaver. Se figur 1.4. Når man bruger gratisudgaven af AI-værktøjerne har det både betydning for kvaliteten af de AI-modeller, man har til rådighed, samtidig med at det svækker arbejdspladsens mulighed for kontrol over datastrømme og datasikkerhed.

FIGUR 1.4

Copilot er mest integreret

Spørgsmål: Hvem betaler for de værktøjer, du benytter?



NOTE¹ — N varierer pr. værktøj: ChatGPT ≤ 1.428, Copilot ≤ 1.187, Gemini ≤ 391, Claude ≤ 282 (ekskl. "Ved ikke", n = 2-31).

Tallene summerer ikke nødvendigvis til 100, da de er afrundet til nærmeste hele tal.

KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Kunstig intelligens er især et støtteværktøj

Når medarbejderne bruger generativ kunstig intelligens, er det oftest til opgaver med et understøttende eller udforskende formål. De mest udbredte anvendelser er at spørge til råds (53 pct.), research og informationssøgning (43 pct.), brainstorm og idégenerering (42 pct.) samt at generere kortere tekster som e-mails og opslag (41 pct.). Derefter følger oversættelse (39 pct.) og opsummering af længere tekster (34 pct.). Se figur 1.5.

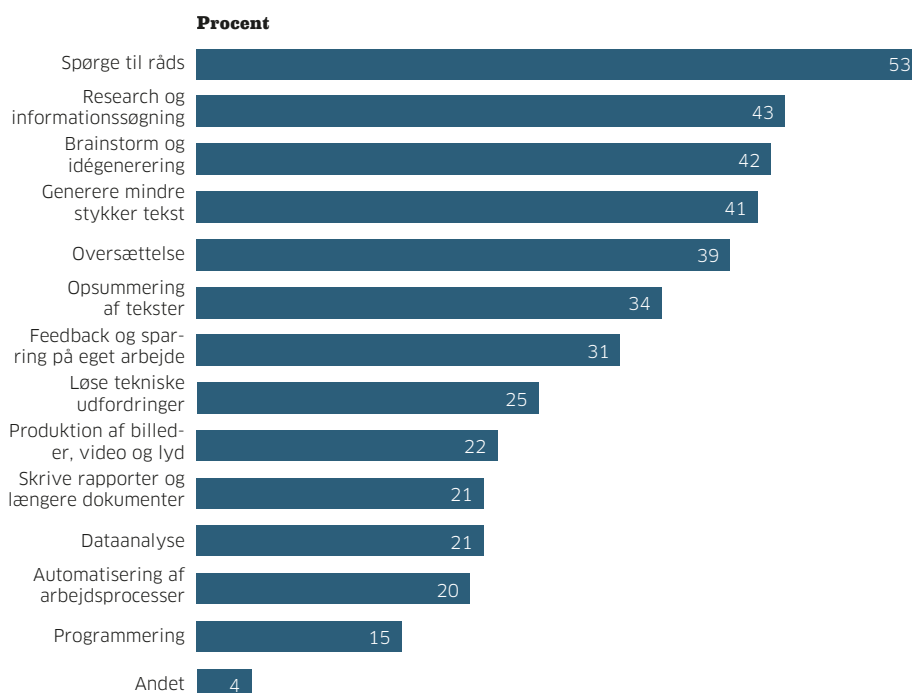
Mere specialiserede og ansvarstunge opgaver er til gengæld mindre udbredte: 21 pct. bruger værktøjerne til dataanalyse, 20 pct. til automatisering af arbejdsprocesser og 15 pct. til programmering. Den vigtigste forklaring på det er formentlig, hvilke opgaver medarbejderne i det hele taget har. Det er nemlig især medarbejdere i data og IT-branchen, der bruger AI-værktøjer til disse opgaver: 52 pct. benytter AI-værktøjer til at programmere, 33 pct. til at automatisere arbejdsprocesser og 30 pct. bruger det til dataanalyse.

Interviewene peger på, at flere medarbejdere bevidst sonderer mellem hvilke opgaver, de ønsker at bruge generativ kunstig intelligens til. Hvor grænsen går, varierer for medarbejderne, men det afhænger i høj grad af tillid til værktøjerne. Flere medarbejdere udtrykker en mistillid til AI-outputtet, og derfor bliver brugen ofte afgrænset til en del, hvor medarbejderen selv kan vurdere og bearbejde output, fremfor at generativ kunstig intelligens bærer hele processen fra start til slut, som en specialkonsulent beskriver: "Jeg kunne aldrig drømme om at tage råd for usødet, hvad [ChatGPT] kunne finde på at smide efter mig."

FIGUR 1.5

Generativ kunstig intelligens bruges oftest til at spørge til råds

Spørgsmål: Hvilke af følgende formål har du anvendt generativ AI til i dit arbejde? (flere svar muligt)



NOTE¹ — N = 2.462 (kun medarbejdere, der bruger generativ AI). **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Irrelevans for opgaveløsning er den største barriere

Selvom generativ AI er tilladt på arbejdspladsen, betyder det ikke, at medarbejderne ikke oplever, at der er barriere i vejen for deres brug. Medarbejdere, der slet ikke anvender generativ kunstig intelligens, er blevet spurgt, hvorfor de aldrig gør det, mens medarbejdere, der bruger det til en mindre del af opgaverne, er blevet spurgt, hvorfor de ikke bruger det oftere. Svarene ligner hinanden på det væsentligste punkt, hvor irrelevans topper for begge grupper og med stor afstand til de øvrige barrierer: 56 pct. af dem, der ikke bruger generativ kunstig intelligens, og 45 pct. af dem, der bruger det i mindre omfang, angiver, at det ikke giver mening i deres arbejdsopgaver. Derefter følger barrierer, der handler om forudsætningerne for brugen. Omkring hver femte i begge grupper har ikke haft tid til at sætte sig ind i, hvordan teknologien kan bruges i arbejdet (19 pct. blandt ikke-brugere, 21 pct. blandt brugere), og 13-14 pct. har ikke modtaget opkvalificering. Mere specifikke bekymringer om regler (8-11 pct.), manglende retningslinjer (9-10 pct.) og teknologiens klima- og miljøbelastning (8-9 pct.) fylder mindre – og fylder nogenlunde lige lidt i begge grupper. *Se figur 1.6.*

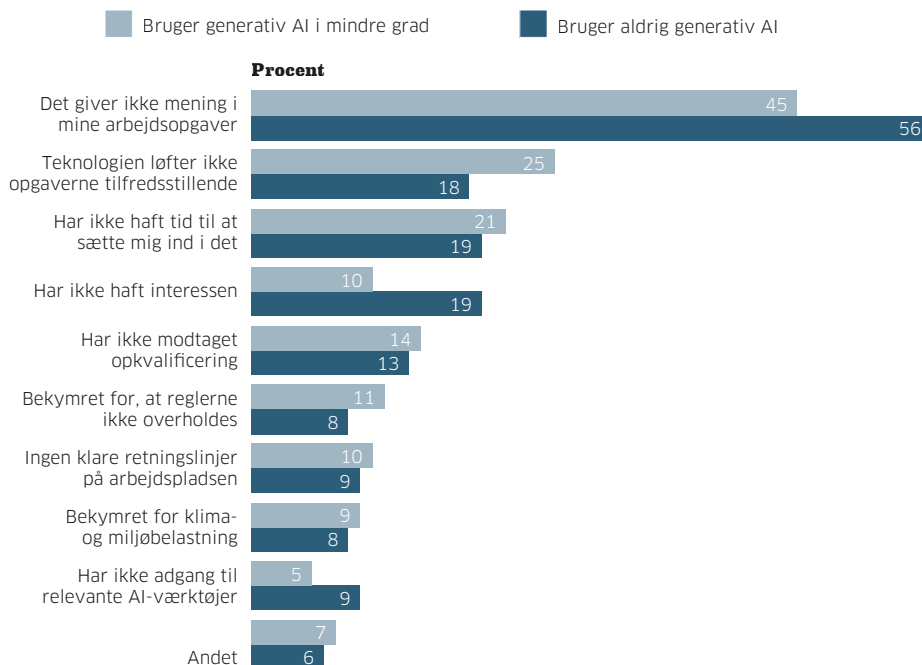
To barrierer skiller til gengæld grupperne. Manglende interesse er næsten dobbelt så udbredt blandt dem, der ikke bruger generativ kunstig intelligens (19 pct. mod 10 pct.), og det samme gælder manglende adgang til relevante værktøjer (9 pct. mod 5 pct.). Omvendt er utilfredshed med teknologien mest udbredt blandt dem, der faktisk bruger den: 25 pct. af brugerne mod 18 pct. af ikke-brugerne oplever, at teknologien ikke løfter arbejdsopgaverne tilfredsstillende.

At irrelevans topper i begge grupper, er værd at dvæle ved. For en del medarbejdere kan det være udtryk for en reel vurdering af, at generativ kunstig intelligens ikke passer til deres arbejdsopgaver.

FIGUR 1.6

Den største barriere for brugen af generativ kunstig intelligens er irrelevans

Spørgsmål: Hvorfor anvender du aldrig / ikke oftere generativ AI i dit arbejde? (flere svar muligt)



NOTE — N = 690 (bruger aldrig AI) og N = 1.892 (bruger AI i mindre grad). **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Men interviewene peger samtidig på, at grænsen mellem “ikke relevant” og “har endnu ikke fundet en relevant anvendelse” kan være flydende. Manglende tid til at undersøge og afprøve teknologien kan være med til at fastholde oplevelsen af, at den ikke giver mening i arbejdet. En faglærer på en erhvervsskole beskriver det: *“Jeg er sikker på, at hvis jeg havde et øjeblik, hvor jeg kunne sætte mig ned stille og roligt og tænke mig om, så ville jeg måske finde en god måde at bruge det på. Men jeg har bare lidt travlt i hverdagen til at få det gjort.”* Irrelevans skal derfor ikke nødvendigvis forstås som en fast egenskab ved medarbejderens arbejdsopgaver. For nogle er teknologien reelt vanskelig at anvende i arbejdet, mens vurderingen for andre kan hænge sammen med, at de endnu ikke har haft tid, kompetencer eller konkrete eksempler, der gør anvendelsesmulighederne synlige.

Interviewene peger desuden på en barriere, som spørgeskemaet ikke rummer en kategori for: autenticitet og menneskeligt nærvær i arbejdet. Generativ kunstig intelligens vurderes for nogle medarbejdere ikke blot ud fra, om teknologien kan løse en konkret opgave, men ud fra om brugen giver mening i forhold til den relationelle kvalitet, medarbejderen forbinder med sit arbejde. En informationsspecialist beskriver en tydelig tilbageholdenhed ved at bruge generativ kunstig intelligens i kommunikation, hvor afsenderens autenticitet er vigtig: *“Jeg har også meget frygt for, at folk skal opdage, at en e-mail er skrevet af en AI eller et eller andet.”* Den slags overvejelser lander formentlig i kategorien “det giver ikke mening i mine arbejdsopgaver”, men de handler ikke om, hvad teknologien kan, og de lader sig ikke løse med opkvalificering eller bedre værktøjer.

Implementering af generativ kunstig intelligens

KORT FORTALT

På danske arbejdspladser, hvor ledelsen har truffet en beslutning om, at generativ kunstig intelligens må eller skal benyttes, bliver teknologien sjældent rullet ud af ledelsen – i stedet siver den ind.

Kun hver sjette oplever en strategisk, ledelsesdrevet proces, fire ud af ti oplever ingen ledelsesdrevet retning, og blot hver fjerde oplever, at ledelsen har kommunikeret et klart formål. Til gengæld er friheden stor: syv ud af ti bestemmer i høj grad selv, hvornår og hvordan de bruger teknologien. Men frihed uden rammer flytter ansvaret over på den enkelte – hver femte oplever ikke at have de nødvendige kompetencer, hver sjette har heller ingen adgang til kompetenceudvikling, og knap halvdelen er ikke informeret om retningslinjer for brugen. Holdningen til implementeringen er alligevel overvejende positiv, og den følger tydeligt rammerne: opbakningen er markant størst dér, hvor formål, retningslinjer, kompetencer og indflydelse er på plads.

Kunstig intelligens siver ind på arbejdspladsen

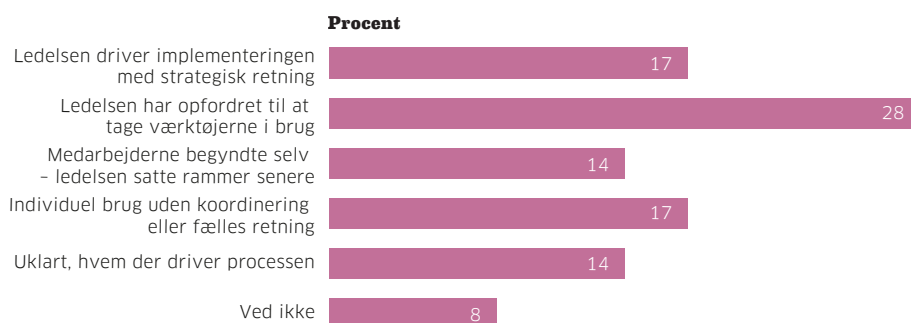
Generativ kunstig intelligens bliver sjældent indført på samme måde som andre nye it-systemer. Kontrasten er tydelig for en eksportingeniør i en privat virksomhed: Hvor et nyt ERP-system kom med ambassadører, en projektleder og nyhedsbreve hver anden uge, har der med Copilot “overhovedet ikke” været en tilsvarende proces. Undersøgelsen tyder på, at hun langtfra er alene. Hver sjette (17 pct.) af medarbejderne oplever, at ledelsen har drevet implementeringen med en strategisk retning, klart defineret formål og tydelige rammer. 14 pct. oplever, at medarbejderne har været drivkraft for teknologibrugen, og at ledelsen efterfølgende har udviklet rammer.

Den største gruppe (28 pct.) beskriver en proces, hvor ledelsen blot har opfordret medarbejderne til at tage værktøjerne i brug. En IT-supporterelev beskriver, hvordan det opleves: *“der kom bare en mail [om, at vi havde adgang til Copilot]”. Se Figur 2.1.*

FIGUR 2.1

39 pct. af medarbejderne oplever ingen retning fra ledelsen

Spørgsmål: Hvad beskriver bedst processen for, hvordan generativ AI er blevet implementeret på dit arbejde?



NOTE — N = 3.174. Tallene summerer ikke til 100, da svarmuligheden “Andet” (N = 54), er udeladt.

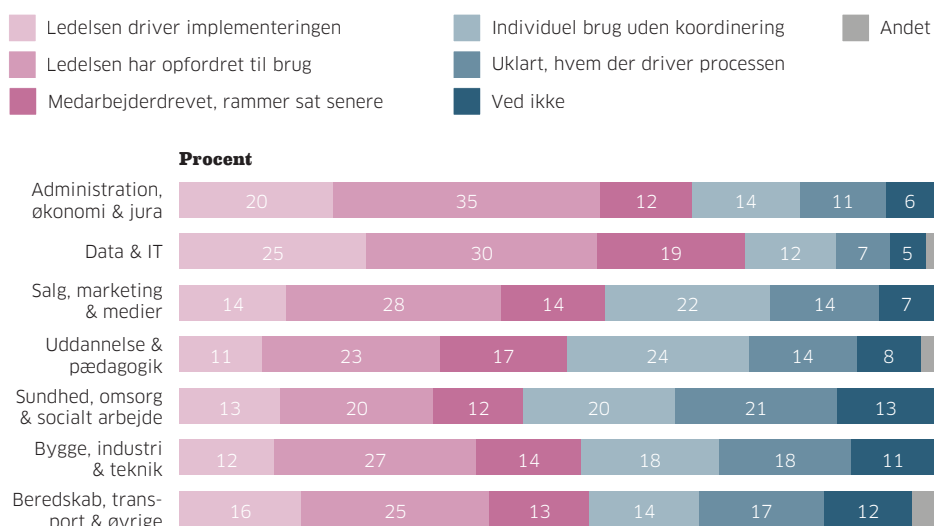
Endnu flere – 39 pct. af medarbejderne – oplever reelt ingen retning fra deres ledelse: 17 pct. oplever individuel brug i medarbejdergruppen uden koordinering eller fælles retning fra ledelsen, for 14 pct. er det uklart, hvem der overhovedet driver processen og 8 pct. ved slet ikke hvilken slags implementering, der har været. *Se figur 2.1.*

Oplevelsen af den styrede implementering er ikke ens på tværs af arbejdspladser. Den er tydeligst i den private sektor, hvor 19 pct. oplever en strategisk, ledelsesdrevet proces, mod 14 pct. i den offentlige. Omvendt er den uklare implementering mest udbredt i det offentlige: Her oplever 18 pct., at det er uklart, hvem der driver processen, mod 12 pct. i den private sektor. Også på tværs af brancher er der forskel. En strategisk, ledelsesdrevet proces er mest udbredt i data & IT (25 pct.) og i administration, økonomi og jura (20 pct.), mens den er mindst udbredt i uddannelse og pædagogik (11 pct.) og i bygge-, industri- og teknikområdet (12 pct.). Omvendt er den uklare proces mest udbredt i sundhed og omsorg (21 pct.). *Se figur 2.2.*

FIGUR 2.2

Data & IT har oftest ledelsesdrevet implementering, mens sundhed og omsorg har størst styringsunderskud

Spørgsmål: Hvad beskriver bedst processen for, hvordan generativ AI er blevet implementeret på dit arbejde? Fordelt på branche



Indsivningen kan have både styrker og svagheder. Den giver plads til lokal tilpasning, faglig autonomi og frivillig afprøvning. Medarbejderne kan bruge generativ kunstig intelligens dér, hvor det giver mening i deres konkrete opgaver, uden at anvendelsen nødvendigvis er styret centralt. Imidlertid kan den også skabe et styringsunderskud. Når teknologien siver ind frem for at blive rullet ud, følger de greb, der normalt hører til en implementering – formål, oplæring, retningslinjer og inddragelse – heller ikke automatisk med. Her har ledelsen et særligt ansvar for at skabe de rette rammer for medarbejderne.

Det siger medarbejderne om – implementeringsprocessen



Vi snakker jo lidt om det. Men det er ikke en systematiseret ledelses-information eller udmelding.

Mand, specialkonsulent, offentligt ansat



Vi har det. Vi må bruge det eller lade være. Det er op til os. De har lavet en video om, hvordan det virker, og så er det op til os.

Kvinde, eksportingenlør, privat ansat



Jeg opfattede det ikke som, at de havde nogle meninger til, at du skulle gå ind og bruge det. Eller hvad du skulle bruge det til. [...] Bare sådan, at nu kan I bruge det her, hvis I vil.

Mand, it-supporterelev, privat ansat

Hver fjerde oplever et klart formål fra ledelsen

Den generelt løsere implementering afspejler sig også i kommunikationen, hvor 26 pct. af medarbejderne i høj eller meget høj grad oplever, at ledelsen har kommunikeret et klart formål med anvendelsen af generativ kunstig intelligens – mens fire ud af ti (40 pct.) kun i mindre grad eller slet ikke oplever et kommunikeret formål. *Se figur 2.3.*

Formålskommunikationen hænger tæt sammen med implementeringsmåden: Blandt medarbejdere på arbejdspladser med en strategisk, ledelsesdrevet proces oplever 63 pct. i høj grad, at der er kommunikeret et klart formål – blandt medarbejdere, som oplever, at det er en uklar proces, er det blot 5 pct. Formålet er også svagt kommunikeret i den medarbejderdrevne model, hvor ledelsen skabte rammerne på bagkant: Her oplever 21 pct. i høj grad et klart formål, selvom rammerne på de øvrige områder i vidt omfang er på plads.

Igennem interviewene bliver det tydeligt, hvad klar kommunikation om formål betyder. En patentkonsulent kan citere ledelsens målsætning næsten ordret: *“Planen er, at vi kan blive samlet set 10 pct. hurtigere og kunne lave vores arbejde bedre”*. Og en informationsspecialist på et uddannelsesbibliotek kobler formålet direkte til kerneopgaven: *“Altså vi supporterer jo undervisningen, både studerende og ansatte, undervisere, forskere og den slags. Så det de gør sig i, det skal vi også kunne gøre”*. Det giver medarbejderne klar retning for arbejdet.

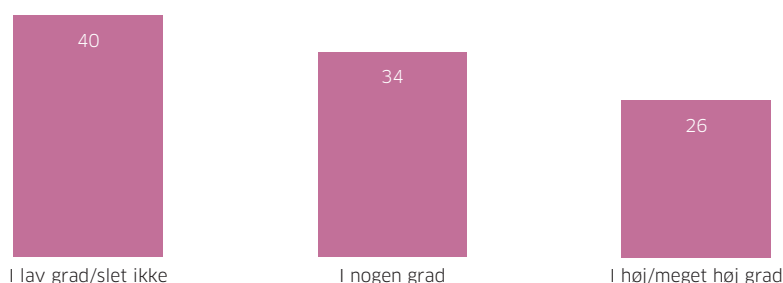
Men for mange er formålet ikke kommunikeret, og det kan afholde medarbejdere fra at bruge tek-

FIGUR 2.3

26 pct. oplever i høj eller meget høj grad, at ledelsen har kommunikeret et formål med anvendelsen af generativ AI

Spørgsmål: I hvilken grad har ledelsen kommunikeret et klart formål med anvendelsen af generativ AI på din arbejdsplads?

Procent



NOTE — N = 3.038 (ekskl. "Ved ikke", n=136). **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

nologien. Når medarbejderne selv skal oversætte teknologien til deres konkrete arbejds hverdag, kan anvendelsen blive skævt fordelt. Nogle medarbejdere kan selv finde relevante anvendelser, mens andre har sværere ved at selv at gennemskue, hvad generativ kunstig intelligens skal bidrage med. F.eks. oplever en faglærer på en erhvervsskole, formålet som *"Diffust"*. Hun forbinder det uklare formål med sin begrænsede brug: Når hun ikke kan se en tydelig retning, vender hun ryggen til teknologien.

Effektivisering og frygten for at sakke bagud

Når medarbejderne selv skal sætte ord på, hvorfor de tror, at deres arbejdsplads anvender generativ kunstig intelligens, topper til opfattede formål: Halvdelen (50 pct.) peger på effektivisering af arbejdsopgaver eller øget produktivitet, og 42 pct. på at følge med den teknologiske udvikling. Derefter følger at frigøre tid til andre opgaver (40 pct.), at understøtte innovation (34 pct.) og at forbedre kvaliteten af arbejdet (26 pct.). *Se figur 2.4.* Kun 11 pct. opfatter besparelseskrav som et motiv – og blot 7 pct. mener, at arbejdspladsen anvender AI for at øge arbejdsglæde eller trivsel.

Undersøgelsen peger på, at medarbejderne oplever to forskellige logikker som drivkraften bag implementeringen af generativ kunstig intelligens. Den ene er konkret og opgavenær: Teknologien skal gøre medarbejderne hurtigere, frigøre tid og øge organisationens kapacitet. En kommunal medarbejder, der selv arbejder med implementering af kunstig intelligens, beskriver formålet som at gøre medarbejderne *"bedre og hurtigere"* i opgaveløsningen og *"skabe noget overskud af tid til noget andet"*.

Den anden logik er mere defensiv: Arbejdspladsen tager teknologien i brug for ikke at blive hægtet af udviklingen. En rekrutteringskonsulent i en privat virksomhed vurderer, at implementeringen *"i lige så stor grad [...] handler om at være med på bølgen"*, og at hovedårsagen næsten er, *"at vi godt vil vise, at vi er med på bølgen"*. Kunstig intelligens bliver dermed ikke alene indført som løsning på et allerede identificeret problem, men også som en form for organisatorisk fremtidssikring.

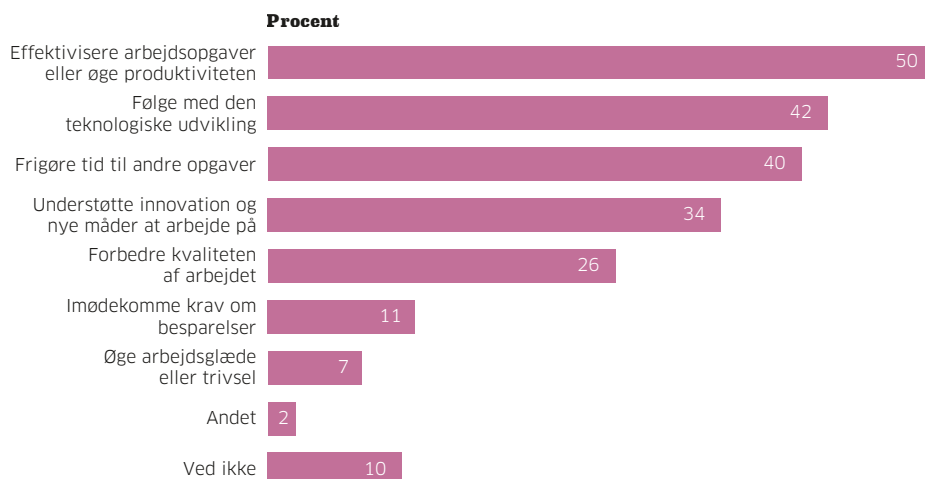
Udbredt autonomi til at bruge generativ kunstig intelligens

Selvom mange medarbejdere oplever begrænset ledelsesretning, oplever medarbejderne i stort omfang frihed til selv at bestemme over deres brug af AI-værktøjerne. For mange medarbejdere opleves brugen ikke som et direkte krav fra ledelsen, men som en mulighed, man selv kan vælge til i sit arbejde. 70 pct. oplever, at de har fuld eller meget indflydelse på, hvornår og til hvad de anvender generativ kunstig intelligens, mens blot 15 pct. angiver, at de lidt eller ingen indflydelse har. *Se figur 2.5.*

FIGUR 2.4

Det hyppigste formål med AI-anvendelse er effektivisering og at følge med den teknologiske udvikling

Spørgsmål: Hvad er din opfattelse af, hvorfor din arbejdsplads anvender generativ AI? (flere svar muligt)

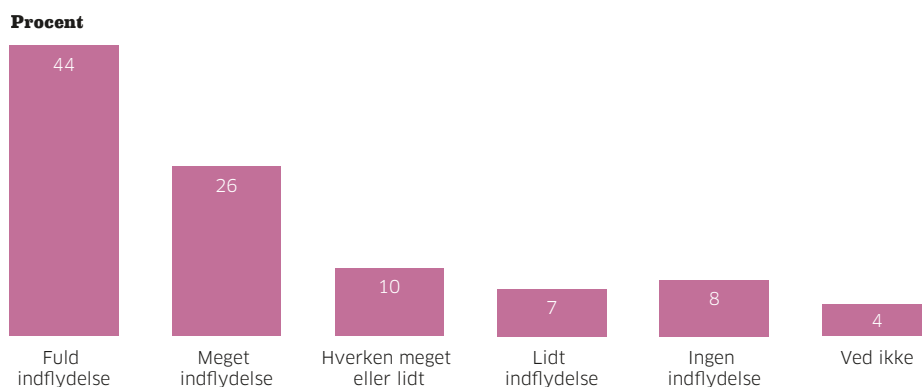


NOTE¹ — N = 3.174. **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 2.5

Næsten halvdelen af medarbejderne har fuld indflydelse på, hvornår og til hvad de anvender generativ AI

Spørgsmål: I hvilken grad oplever du, at du har indflydelse på, hvornår og hvordan generativ AI anvendes i dine arbejdsopgaver?



NOTE¹ — N = 3.174. **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Autonomien er dog ikke ligeligt fordelt. De ældste medarbejdere (60-67 år) oplever mindre indflydelse end de yngste (18-29 år). Men mindst er autonomien dér, hvor implementeringsprocessen er uklar: Her har 35 pct. lidt eller ingen indflydelse, modsat 9 pct. på arbejdspladser, hvor ledelsen alene har opfordret til at bruge værktøjerne, oplever lidt eller ingen indflydelse.

Frivillighed og autonomi fylder også meget i interviewene, hvor flere værdsætter at kunne bruge teknologien i sit eget tempo:

“Jeg er positiv over, at vi har den der autonomi, og det er blevet udrullet på en måde, så det passer ind i, at

vi kunne gøre det i vores eget tempo. Der er ikke blevet presset noget ned over hovedet på os.” (Kvinde, juridisk rådgiver, privat sektor)

Det er imidlertid afgørende at frivilligheden faktisk opleves som reel. Hvis teknologien kommunikerer som et frivilligt tilbud, mens medarbejderne i praksis oplever, at det indirekte forventes af dem, at de bruger den, kan det svække tilliden til implementeringen. Det ses hos en medarbejder, der først opfattede kunstig intelligens som noget, hun selv kunne vælge til og fra, men senere oplevede, at kunstig intelligens blev gjort til en fast del af arbejdsopgaverne. Da hun direkte spurgte sin chef, om brugen var et krav, lød svaret: *“Det forventes, at I bruger det.”* For medarbejderen blev problemet ikke kun selve kravet, men uklarheden omkring det: *“Jeg tror godt, de vil have det til at fremstå, som at det er lidt mere frivilligt, end hvad det egentlig er.”*

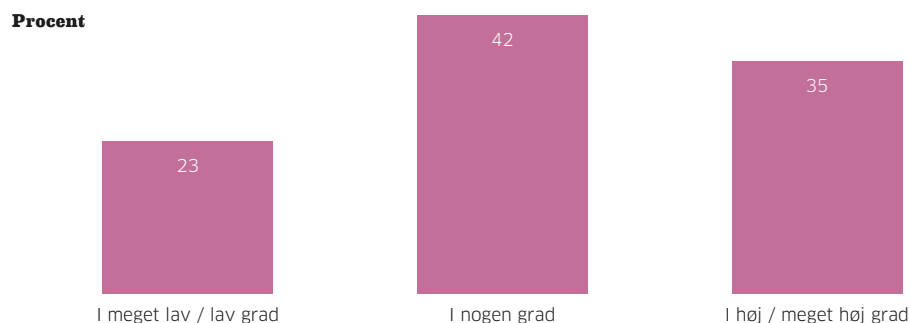
Hver femte medarbejder mener ikke de har tilstrækkelige kompetencer

Skal generativ kunstig intelligens skabe værdi, kræver det medarbejdere, der kan bruge teknologien. Her viser undersøgelsen et betydeligt kompetencegab: Selvom godt hver tredje medarbejder (35 pct.) oplever i høj eller meget høj grad at have de nødvendige kompetencer, oplever 23 pct. det kun i lav eller meget lav grad. Se figur 2.6.

FIGUR 2.6

Mere end hver femte medarbejder oplever i lav grad at have de nødvendige kompetencer til at anvende AI på arbejdet

Spørgsmål: I hvilken grad oplever du at have de nødvendige kompetencer til at anvende generativ AI i dine arbejdsopgaver?



NOTE — N=3.088 (ekskl. “ved ikke”, n = 106). **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Samtidig er kompetencegabet skævt fordelt. Oplevelsen af at have AI-kompetencer i høj grad falder stejlt med alderen – fra 56 pct. blandt de 18-29-årige til 19 pct. blandt de 60-67-årige – og det er mere udbredt blandt mænd (38 pct.) end kvinder (32 pct.). Kompetencer og anvendelse følges også ad: Blandt medarbejdere, der bruger kunstig intelligens til en stor del af opgaverne, oplever 66 pct. i høj grad at have kompetencerne mod 15 pct. blandt ikke-brugerne. Kompetencegabet er desuden forskelligt på tværs af brancherne. Andelen med høje kompetencer er størst i data & IT (55 pct.) og lavest i sundhed & omsorg (24 pct.) og i bygge-, industri- og teknikområdet (25 pct.) – netop de brancher, hvor teknologien bruges mindst.

AI-kompetencer hænger også sammen med, hvordan teknologien er blevet indført. På arbejdspladser med en strategisk og ledelsesdrevet implementeringsproces oplever 46 pct. at have høje kompetencer og hvor ledelsen har sat rammer efter medarbejderne, begyndte at bruge teknologien gælder det for 38 pct. – mod 17 pct. på arbejdspladser med en uklar proces. Sammenhængen siger ikke i sig selv, om den strategiske proces løfter kompetencerne, eller om de samme arbejdspladser fra begyndelsen står stær-

kere på begge dele. Men den peger på, at kompetence og en rammesat implementeringsform følges ad.

En faglærer på en erhvervsskole sætter ord på, hvordan det føles at mangle AI-kompetencer: *“Jeg mangler fuldstændig grundlæggende kendskab til, hvordan [generativ AI] fungerer”*, og understreger, at uden den grundforståelse er det svært overhovedet at forestille sig, hvad teknologien kunne bruges til i ens eget fag. Det betyder, at manglende kompetencer også kan gøre selve anvendelsesmulighederne usynlige – og dermed begrænse brugen, selv når medarbejderen har adgang til teknologien, eller der er opgaver, hvor teknologien ville kunne skabe værdi. I hendes tilfælde forstærkes udfordringen af en travl hverdag, hvor der er begrænset tid til selv at eksperimentere sig frem.

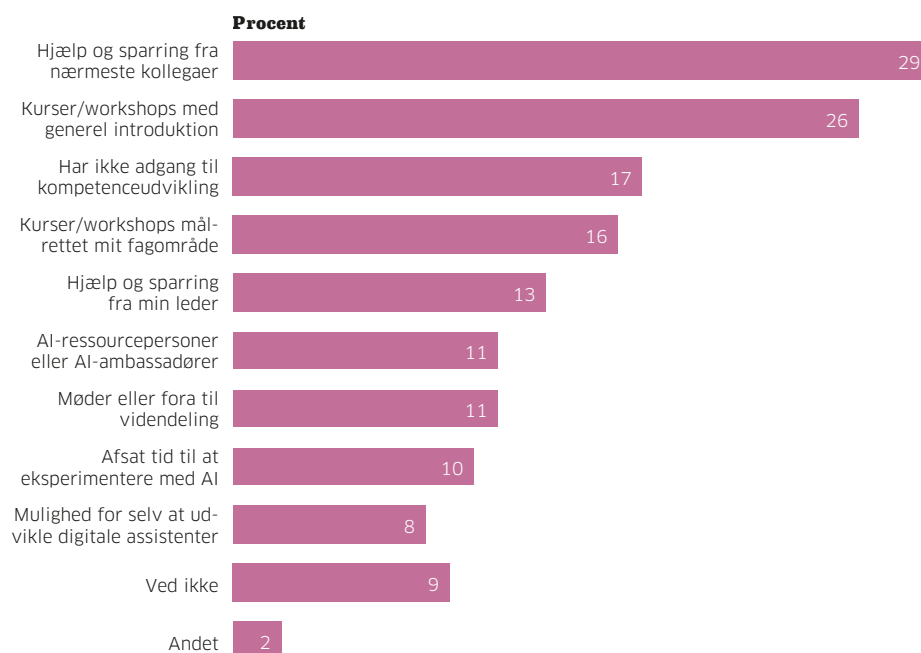
Kompetenceudvikling: mest kollegahjælp og mindst tid til at øve sig

Knap tre ud af fire medarbejdere har adgang til mindst én form for kompetenceudvikling inden for generativ kunstig intelligens på deres arbejdsplads. Flest medarbejdere oplever, at deres AI-kompetencer bliver løftet i den uformelle kollegiale hjælp og sparring (29 pct.), mens 13 pct. får hjælp af deres leder. Nogle medarbejdere oplever også andre former for uformel læring: 10 pct. har afsat tid til at eksperimentere og 8 pct. har selv mulighed for at udvikle digitale assistenter. Se figur 2.7.

FIGUR 2.7

Hver sjette medarbejder har ikke adgang til kompetenceudvikling

Spørgsmål: Hvilke muligheder har du for kompetenceudvikling inden for generativ AI på din arbejdsplads? (flere svar muligt)



NOTE* — N=3.174. KILDE — Norstat for Tænk tanken Mandag Morgen.

26 pct. af medarbejderne har adgang til formel opkvalificering igennem kurser eller workshops med en generel introduktion til AI-værktøjer og 16 pct. har adgang til kurser målrettet deres fagområde eller konkrete opgaver. En biblioteksmedarbejder har oplevet, hvor effektiv målrettet opkvalificering kan være. På biblioteket er et internt AI-værktøj blevet udviklet til en konkret arbejdsgang, og medarbejderne har fået enkel og målrettet instruktion i, hvordan det skal bruges. Medarbejde-

Det siger medarbejderne om – kompetencer



Jeg har ikke haft formel træning, men jeg har været nysgerrig på, hvordan det virker. Og gennem nysgerrighed har jeg lært, hvordan jeg bruger det bedst muligt.

Kvinde, eksportingenør,
privat ansat



Kompetenceudvikling, det er der, hvor du ligesom kickstarter hele det her. Og så har du kapacitetsopbygningen, der er den daglige vedligeholdelse, men også kollegasparring, sparring mellem leder og medarbejder og medarbejder og medarbejder.

mand, it-chef,
offentlig sektor

ren fremhæver, at han var glad for processen: *“Jeg kunne finde ud af det efter kort tids ansættelse.”*

Når opkvalificeringen sker igennem en mere generel introduktion, kan det til gengæld opleves mere overfladisk. En faglærer beskriver sin oplevelse sådan: *“Vi er jo ikke blevet introduceret rigtigt til det. Vi havde bare sådan et fyraftensmøde på et par timer, hvor vi fik lov at sidde og lege med det.”*

Hver sjette medarbejder har slet ikke adgang til kompetenceudvikling og 9 pct. ved ikke, hvilke muligheder de har. Interviewene peger på, at det kan efterlade medarbejderne splittet, fordi de oplever, at de mangler kompetencer, samtidig med at de forventer, at generativ kunstig intelligens bliver en stadig større del af deres arbejde. En specialkonsulent i det offentlige siger direkte om sine egne AI-kompetencer: *“Nej, det har jeg ikke. Det har jeg helt tydeligt ikke. [...] Jeg er fuldt ud klar over, at det er noget, jeg skal kompetenceudvikle mig selv inden for.”* På arbejdspladsen har han imidlertid ikke adgang til intern opkvalificering og leder derfor selv efter eksterne kurser.

Adgangen til kompetenceudvikling hænger desuden tæt sammen med implementeringsmåden. Blandt medarbejdere, for hvem implementeringsprocessen er uklar, står 35 pct. uden adgang til kompetenceudvikling – mod 7-10 pct. på arbejdspladser, hvor ledelsen har opfordret til brugen eller rammesat brugen – enten strategisk og ledelsesdrevet eller på bagkant af medarbejdernes brug. De arbejdspladser, der mangler retning, er altså typisk også dem, der mangler oplæring.

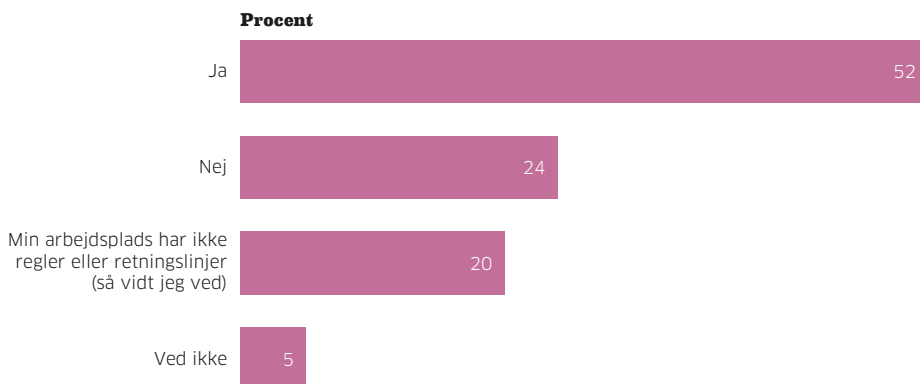
Manglende retningslinjer gør ansvaret individuelt

Over halvdelen af medarbejderne (52 pct.) er blevet informeret om, hvilke regler eller retningslinjer arbejdspladsen har for brugen af generativ kunstig intelligens. 24 pct. er ikke blevet informeret, og 20 pct. vurderer, at arbejdspladsen slet ikke har regler eller retningslinjer. *Se figur 2.8.* Andelen, der er informeret om retningslinjer, varierer markant mellem brancher: Fra 73 pct. i data & IT og 64 pct. i administration, økonomi og jura til blot 42 pct. i hhv. salg, marketing og medier og i sundhed og omsorg.

FIGUR 2.8

Knap halvdelen af medarbejderne er ikke blevet informeret om retningslinjer for anvendelsen af generativ AI

Spørgsmål: Er du blevet informeret om, hvilke regler eller retningslinjer din arbejdsplads har for brugen af generativ AI?



Note¹ — N=3.174. **KILDE** — Norstat for Tænk tanken Mandag Morgen.

Interviewene viser, at tydelige rammer kan gøre det lettere for medarbejderne at omsætte teknologien til praksis. En pædagog i en folkeskole fortæller, at der blandt underviserne er kommet klare retningslinjer for, hvordan kunstig intelligens kan bruges med eleverne: *“Der har været meget klare retningslinjer om hvilken vej, vi går. Det har vi været meget glade for.”* Her bliver kunstig intelligens ikke blot et værktøj, den enkelte medarbejder selv skal finde ud af, men noget der kobles til en fælles faglig praksis og giver retning.

Men det er ikke alle steder, at retningslinjer skaber en fælles retning. Nogle arbejdspladser lægger nemlig mere vægt på, hvad man *ikke* må, end på, hvordan teknologien *bør* bruges. En specialkonsulent beskriver reglerne på sin arbejdsplads sådan: *“Vi må ikke spørge dem [AI-værktøjer] om klassificerede ting. Det er sådan set de eneste retningslinjer, vi har.”* Retningslinjerne bliver altså på nogle arbejdspladser et sikkerhedshegn, der markerer en yderste grænse, men ikke en retning for, hvad man ønsker at opnå med teknologien.

Interviewene viser også, at når retningslinjerne mangler, kan det være svært at navigere i, hvordan man bør anvende generativ kunstig intelligens. En rekrutteringskonsulent, der dagligt bruger teknologien i sit arbejde, står gang på gang med det samme spørgsmål: *“Jeg synes tit, at jeg står i en situation, hvor jeg er i tvivl om, hvorvidt jeg skal sløre nogle ting i et dokument.”* Hun ved, at hun skal overholde lovgivning som GDPR, men hun ved ikke præcist, hvor grænsen går.

Denne usikkerhed er en udfordring for hende, fordi unødvendig anonymisering af et dokument, der fjerner for meget kontekst, gør teknologien langt mindre brugbar. Denne bekymring afspejles også i tallene fra kapitel 1. Figur 1.6 viste, at 11 pct. af de medarbejdere, der kun bruger kunstig intelligens i mindre omfang, undlader at bruge teknologien mere af frygt for, at den ikke overholder gældende regler, mens 10 pct. peger på, at deres brug er begrænset, fordi de mangler klare retningslinjer.

Tilsammen peger analysen på, at når retningslinjer udebliver, så lander ansvaret for at bruge generativ kunstig intelligens forsvarligt hos den enkelte. I fraværet af fælles kriterier bliver det medarbejderens egen faglighed og forsigtighed, der afgør, hvor grænsen går – og det varierer fra skrivebord til skrivebord.

Medarbejderinddragelsen er ofte smal

Interviewene tegner et blandet billede af, hvordan medarbejderne inddrages undervejs i implementeringsprocessen. For nogle udebliver inddragelsen helt. En IT-supporterelev i en privat virksomhed

svarer “*Nej, overhovedet ikke*”, da han bliver spurgt, om han har været inddraget i implementeringen af generativ kunstig intelligens på arbejdspladsen.

Hvor inddragelsen finder sted, sker den typisk først, når arbejdspladsen allerede har besluttet at indføre generativ kunstig intelligens og valgt, hvilke værktøjer der skal stilles til rådighed. Det er imidlertid også den fase, hvor medarbejderne primært forventer at blive hørt. De regner ikke med at blive spurgt om, hvorvidt teknologien overhovedet skal indføres, men de vil gerne have indflydelse på, hvordan værktøjerne skal bruges i hverdagen.

Selve inddragelsen sker desuden oftest gennem et mindre udpluk af medarbejdere frem for gennem hele medarbejdergruppen. En IT-chef med ansvar for implementeringen beskriver, at både retningslinjer og kommunens AI-vision er blevet til i en gruppe på fire-fem “*first movere*”. Den smalle model opleves af mange medarbejdere i interviewene og vurderes egentligt som helt fin: De prioriterer det praksisnære frem for det strategiske og har sjældent tid til at forholde sig aktivt til de større beslutninger om anskaffelse, formål og strategisk retning.

Nogle få medarbejdere peger dog på, at inddragelsen bør række længere end teknisk feedback på værktøjet. En patentkonsulent beskriver, at hun mangler et rum til at diskutere de mere grundlæggende forbehold ved udviklingen: “*Der er ikke nogen på arbejdspladsen, som jeg kan debattere den negative side af det med.*” Hvis medarbejderinddragelse alene handler om, hvordan teknologien kan fungere bedre, risikerer organisationen at overse kritikken af, hvad teknologien betyder for faglighed, arbejdsliv og arbejdsopgaver. Løbende inddragelse kan derfor også handle om at skabe legitime rum, hvor skepsis og bekymringer kan bringes frem, også efter at arbejdspladsen har besluttet at tage teknologien i brug.

Rammerne påvirker holdningen til implementeringen

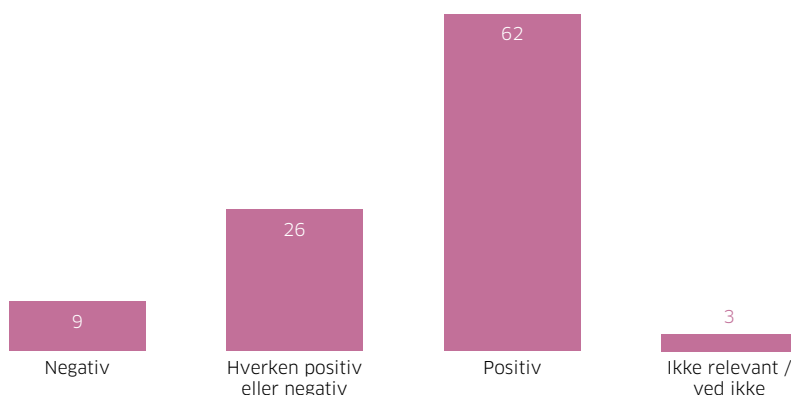
Når man spørger medarbejderne om deres overordnede holdning til implementeringen af generativ kunstig intelligens på arbejdspladsen, er svarene generelt positive. To ud af tre (62 pct.) er meget eller overvejende positive, mens 26 pct. hverken er positive eller negative, og blot 9 pct. er overvejende eller meget negative. Se figur 2.9.

FIGUR 2.9

To ud af tre medarbejdere er positive over for implementeringen af generativ AI på deres arbejdsplads

Spørgsmål: Er du overordnet set positivt eller negativt stemt over for implementeringen af generativ AI på din arbejdsplads?

Procent



NOTE¹ — N=3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Men selvom de fleste er positive, så tegner der sig et billede af, at holdningen til generativ kunstig intelligens ikke kun handler om teknologien i sig selv, men i høj grad om de rammer, den introduceres inden for. Medarbejdernes holdningen er markant mere positiv, når implementeringen har haft en tydelig retning: 75 pct. er positive, hvor ledelsen har drevet processen med strategisk retning, klart formål og tydelige rammer, mod 48 pct., hvor det er uklart, hvem der overhovedet driver den. Det gælder også, når rammerne er kommet til bagefter: Der hvor ledelsen har skabt rammerne på bagkant af medarbejdernes brug er 68 pct. positive.

Det samme mønster går igen på de enkelte implementeringsgreb – 78 pct. er positive, hvor formålet er klart kommunikeret (mod 55 pct., hvor det ikke er), 69 pct., hvor medarbejderen er informeret om arbejdspladsens retningslinjer (mod 58-59 pct. uden), og 70 pct. blandt dem med meget eller fuld indflydelse på egen brug (mod 45 pct. med lidt eller ingen).

Medarbejdernes holdning hænger også tæt sammen med deres forudsætninger: Blandt medarbejdere, der i høj grad oplever at have de nødvendige kompetencer, er 76 pct. positive over for implementeringen, mod 48 pct. blandt dem, der i lav grad oplever at have kompetencerne. På tværs af formål, retningslinjer, indflydelse og kompetencer går det samme mønster igen: Opbakningen er størst dér, hvor rammerne er tydeligst.

Endelig varierer holdningen på tværs af brancher. Positive holdninger er mest udbredte i de administrative og videnstunge fag – 72 pct. i administration, økonomi og jura – mens de er mindst udbredte inden for uddannelse og pædagogik (55 pct.).

Bag tallene gemmer sig dog sjældent en ukritisk begejstring. I interviewene beskriver medarbejderne typisk deres holdning mere nuanceret: De ser konkrete gevinster i hverdagen, men er ikke blinde for teknologiens fejl og faldgruber.

En medarbejder formulerer det sådan: *“Jeg synes, det gør noget positivt, helt klart. Det hjælper mig i mit arbejde. [...] Men man kan godt være kritisk og samtidig synes, det er et fedt værktøj.”* Selv blandt de flittige brugere kan holdningen være ambivalent. En medarbejder, der arbejder med rekruttering i den private sektor og bruger generativ kunstig intelligens meget, siger: *“Jeg vil mere kalde det en ambivalent følelse [...] Jeg synes, at jeg ser potentialet i det, men jeg er også oppe at skændes med Gemini flere gange om ugen, for jeg synes, at der er meget af det, der er virkelig utroværdigt.”*

Arbejdslivet med generativ kunstig intelligens

KORT FORTALT

På danske arbejdspladser, hvor ledelsen har truffet en beslutning om, at generativ kunstig intelligens må eller skal benyttes, er den mest udbredte gevinst ved generativ kunstig intelligens er tid: over halvdelen løser opgaver hurtigere, mens færre oplever bedre kvalitet, helt nye opgavemuligheder eller mere energi i hverdagen.

Samtidig skaber teknologien nyt arbejde: hver tredje bruger meget tid på at formulere prompts og kvalitetssikre output – og det gælder især de mest intensive brugere og dem med de stærkeste kompetencer. Gevinsterne er markant ulige fordelt, fordi kompetencer, brug og udbytte hænger sammen. Endelig oplever knap hver tredje, at opgaver flyttes fra kollegaer til kunstig intelligens, hvilket rejser spørgsmålet om, hvor den faglige sparring og udvikling fremover skal finde sted.

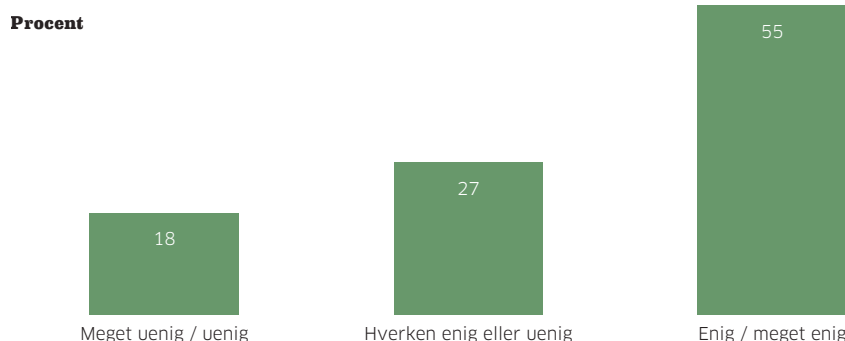
Tid er den største gevinst

Spørger man medarbejderne, hvad de får ud af at bruge generativ kunstig intelligens, træder én gevinst tydeligere frem end de øvrige: tiden. 55 pct. er enige eller meget enige i, at de kan løse deres opgaver hurtigere, når de anvender generativ kunstig intelligens. Det gør tidsbesparelse til den mest udbredte oplevede gevinst – klart foran oplevelsen af, at kunstig intelligens forbedrer kvaliteten af arbejdet (44 pct.), åbner for nye opgaver, man ikke kunne løse før (35 pct.), eller giver energi og motivation i hverdagen (27 pct.). *Se figur 3.1-3.3.*

FIGUR 3.1

Over halvdelen af medarbejderne ser tidsbesparelse som en gevinst ved generativ kunstig intelligens

Spørgsmål: Jeg kan løse mine opgaver hurtigere, når jeg anvender generativ AI



NOTE* — N = 3.174 (ekskl. "Ved ikke"). **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

I interviewene går tidsgevinsten igen som den mest håndgribelige forandring. “Jeg synes også, at jeg sparer en hel masse tid med den”, fortæller en medarbejder, der især bruger kunstig intelligens til at komme hurtigere fra tomt dokument til brugbart udkast i skriftlige opgaver. For nogle medarbejdere er tiden samtidig også den eneste gevinst, de oplever. Som en anden medarbejder tørt konstaterer: “[ChatGPT] gør ikke mit arbejde bedre. Det sparer mig bare tid.”

Tidsgevinsten oplevedes dog ikke ens alle steder: Den er mere udbredt i den private sektor (59 pct.) end i den offentlige (50 pct.), og mere udbredt blandt de yngste medarbejdere (66 pct. af de 18-29-årige) end blandt de ældste (48 pct. af de 60-67-årige). Den er samtidig mest udbredt i data og IT (66 pct.) og salg, marketing og medier (67 pct.) og mindst udbredt i bygge, industri og teknik (44 pct.) – et mønster, der følger, hvor stor en del af branchens kernearbejde, der består af skærmbaserede opgaver.

Interviewene peger samtidig på, at den sparede tid ikke bliver omsat til mere ro eller kortere arbejdstid. Den bliver typisk opslugt af den eksisterende opgaveportefølje. Som en medarbejder beskriver, bruges hendes frigivne tid på “at få løst endnu flere opgaver”, fordi hun kan ekspedere forespørgsler hurtigere i en hverdag med mange mails og korte svarfrister. Tidsgevinsten skaber altså ikke nødvendigvis mindre travlhed, men øger gennemløbet i arbejdet og medarbejdernes effektivitet.

Kvalitetsløft kræver faglig dømmekraft

44 pct. af medarbejderne er enige eller meget enige i, at anvendelsen af generativ kunstig intelligens forbedrer kvaliteten af det arbejde, de udfører. Det gør kvalitet til den næstmest udbredte gevinst. 23 pct. er uenige, mens 33 pct. hverken er enige eller uenige. Se figur 3.2.

FIGUR 3.2

Kvalitetsløft af opgaver er en udbredt oplevet gevinst ved generativ kunstig intelligens

Spørgsmål: Anvendelse af generativ AI forbedrer kvaliteten af det arbejde, jeg udfører

Procent



NOTE — N= 3.051 (ekskl. “Ved ikke”). **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Interviewene giver et mere konkret billede af, hvad kvalitetsløftet består i. Medarbejderne peger på, at teknologien tilfører noget, de ellers ikke ville have haft. For en patentkonsulent er det ekstra faglige argumenter: Hun skriver selv sine argumenter for patenterbarhed, men bruger værktøjet til at foreslå supplerende argumenter og finde svagheder i patentkrav. Hendes oplevelse er, at det forbedrer “styrken af besvarelsen samlet set”. For en eksportingeniør er det præcisionen i kommunikationen på tværs af sprog, hvor hun oplever, at både hendes egne og kollegernes mails er blevet tydeligere og giver færre misforståelser.

Interviewene peger samtidig på, at kvaliteten ikke opstår af sig selv. Den opstår, når medarbejderen selv afgrænser opgaven til noget, generativ kunstig intelligens er god til, og selv kan kontrollere

resultatet. En informationsspecialist bekræfter, at kunstig intelligens forbedrer kvaliteten – men kun i de opgaver, han bevidst vælger at bruge den til, typisk sproglig rettelse og oversættelse. I opgaver, hvor outputtet er sværere for ham at verificere, fravælger han den.

Kvalitet og tid følges ikke nødvendigvis ad. Blandt de medarbejdere, der oplever at løse opgaverne hurtigere, oplever to ud af tre (66 pct.) også et kvalitetsløft – men en tredjedel gør ikke. Der er dem, for hvem kunstig intelligens først og fremmest er en accelerator uden at ændre resultatet, og der er dem, der oplever det modsatte: Patentkonsulenten oplever et tydeligt kvalitetsløft, men ingen tidsgevinst, fordi de lange output skal læses, vurderes og kvalitetssikres, før de kan bruges. Kvalitet kan altså både være noget, teknologien giver oveni tiden, og noget, den koster tid at hente.

Kunstig intelligens kan skabe helt nye muligheder

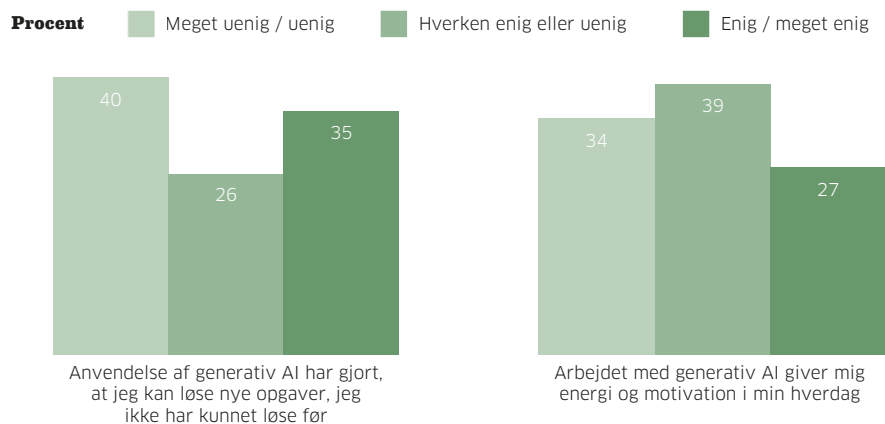
Hvor tidsbesparelse handler om at løse en opgave hurtigere, så peger 35 pct. af medarbejdere på, at teknologien har gjort dem i stand til at løse opgaver, de ikke kunne løse før. *Se figur 3.3.* Selvom det blot er hver tredje, viser interviewene, at denne gevinst kan være utroligt mærkbar, når den opnås.

En juridisk rådgiver beskriver, hvordan kunstig intelligens muliggør oversættelse og -opsummering af materiale på fremmedsprog og har udvidet, hvad hun overhovedet kan rådgive ud fra: *“Det er*

FIGUR 3.3

Kvalitetsløft af opgaver er en udbredt oplevet gevinst ved generativ kunstig intelligens

Spørgsmål: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?



NOTE — 3.031 for begge udsagn (ekskl. “Ved ikke”). **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

simpelthen game changer, synes jeg”. Gevinsten handler her ikke om tempo, men om adgang: opgaver, der tidligere blev opgivet, kan nu løses.

Den mindst udbredte gevinst er trivselsgevinsten: 27 pct. oplever, at arbejdet med generativ AI giver dem energi og motivation i hverdagen. Men igen viser interviewene, at for dem, det gælder, fylder det: *“Den kan give mig nogle nye idéer. Altså brainstorm på noget. [...] Den giver et godt take, og det giver mig en meget god energi”*. En anden medarbejder kobler motivationen til den hurtigere adgang til viden: *“Det motiverer mig, at jeg ikke skal google mig frem til side 8, eller gå ind på 5 forskellige sider for at få det svar, jeg vil”*.

Det siger medarbejderne om – gevinsterne ved generativ kunstig intelligens

“

Der kunne jeg reelt set godt bruge måske to, to og en halv time på en stillingsannonce [...] versus nu, så ville jeg nok sige, at jeg brugte maks. en halv time. Så det er jo sindssygt meget tid sparet, som både giver mig tid til andre opgaver.

Kvinde, rekrutteringskonsulent, privat sektor

“

Det er hastigheden. Det er, at jeg kan få fat i informationer meget hurtigere, og så er jeg også glad for det sproglige, der ligger i det.

Kvinde, juridisk rådgiver, privat sektor

“

Vi kan jo mærke, at folk er pressede, og folk løber hurtigere [...] og der er det jo bare en gave, det der med, at man nogle gange kan lægge nogle af sine arbejdsopgaver der, i stedet for at man måske selv skal sidde en halv time efter arbejdstid.

Mand, pædagog, offentlige sektor

Arbejdet med kunstig intelligens skaber også nye arbejdsopgaver

Hver tredje medarbejderne oplever, at de bruger meget tid på at formulere instruktioner (prompts) og kvalitetssikre det, generativ kunstig intelligens producerer, for at få et brugbart resultat (35 pct.). Omtrent lige så mange (37 pct.) er uenige, mens resten placerer sig midt imellem. *Se figur 3.4.*

Det er dog ikke de uerfarne, der oplever det største tidsforbrug. Andelen, der bruger meget tid på prompts- og kvalitetssikring, er nemlig størst blandt de mest intensive brugere (55 pct. af dem, der anvender kunstig intelligens i stort omfang) og blandt medarbejdere med høje kompetencer (45 pct.).

Det tyder på, at et stort tidsforbrug på prompt- og kontrolarbejdet ikke primært er udtryk for

FIGUR 3.4

En tredjedel oplever at bruge meget tid på AI assisteret arbejde

Spørgsmål: Jeg bruger meget tid på at formulere instruktioner (prompts) og kvalitetssikre det, generativ AI producerer, for at få et brugbart resultat

Procent



NOTE — N = 2.974 (ekskl. "Ved ikke"). **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

manglende evner, men snarere for en grundig og professionel brug af teknologien. En af medarbejderne beskriver promptarbejdet som en investering: Hun oplever stadig at spare tid samlet set, fordi den tid, hun bruger på en god prompt og på at faktatjekke, tidligere ville være gået med at formulere alting fra bunden.

Interviewene peger dog også på at kvalitet og tid kan stå i et modsatrettet forhold til hinanden. En medarbejder oplever, at kunstig intelligens styrker hendes faglige argumenter og finder problemer i patentkrav, men hun oplever ikke en tydelig tidsgevinst, fordi de lange output skal læses, vurderes og kvalitetssikres, før de kan bruges.

Bag tidsforbruget ligger det samme spørgsmål om tillid, som del 1 viste sætter grænser for, hvilke opgaver medarbejderne overhovedet lader kunstig intelligens komme i nærheden af. Hvor mistilliden dér virker som et filter, viser den sig her som en omkostning. Flere medarbejdere beskriver, hvordan de konsekvent dobbelttjekker værktøjets output, fordi det kan være fejlbehæftet eller, med en medarbejders ord, *"virkelig utroværdigt"*. Kvalitetssikringen er dermed en ny arbejdsopgave for mange: Den koster tid, men den er samtidig medarbejdernes måde at tage ansvar for, at det, der forlader deres hænder, holder fagligt.

Gevinsterne er ulige fordelt

Undersøgelsen viser en klar sammenhæng mellem medarbejdernes kompetencer og deres udbytte af generativ kunstig intelligens. Blandt medarbejdere, der i høj grad mener at have de nødvendige kompetencer, oplever 70 pct., at de løser opgaverne hurtigere, mod 37 pct. blandt medarbejdere med lave kompetencer. Samme mønster går igen for alle gevinsterne: 57 mod 27 pct. oplever bedre kvalitet, 45 mod 19 pct. kan løse nye opgaver, og 40 mod 11 pct. får energi og motivation af arbejdet med kunstig intelligens. Se figur 3.5.

Medarbejdernes kompetenceniveau ser med andre ord ud til at være en nøgle til at udnytte teknologiens potentialer. Når den praksisnære opkvalificering mangler, bliver det i højere grad op til den enkelte selv at opdage, hvad teknologien kan bruges til. Som en faglærer siger: *"Jeg synes, at jeg bruger den nærmest i forhold til, hvad min kreativitet tillader."* Dermed risikerer gevinsterne også at blive skævt fordelt mellem dem, der selv formår at eksperimentere sig frem, og dem, der ikke gør.

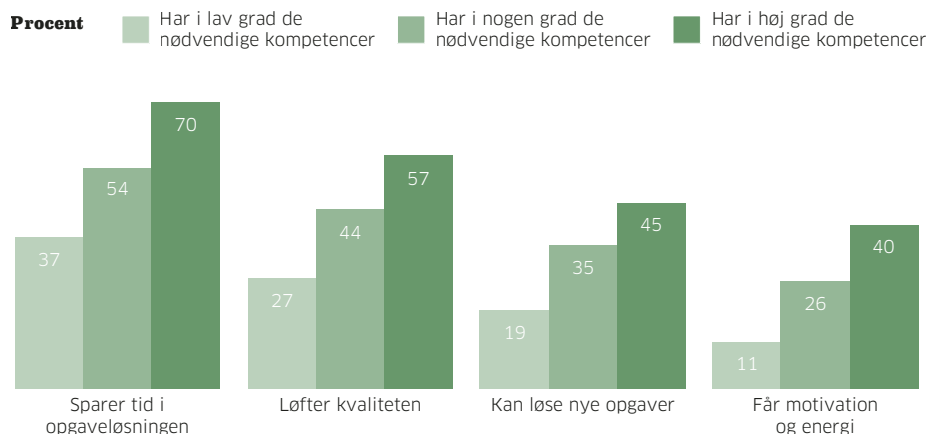
Gevinsterne stiger også med anvendelsesgraden. Blandt medarbejdere, der bruger generativ kunstig intelligens til en stor del af deres opgaver, oplever 85 pct. tidsbesparelser og 71 pct. bedre kvalitet, mod henholdsvis 58 og 46 pct. blandt dem, der kun bruger kunstig intelligens til en mindre del af opgaverne. Sammenhængen kan gå begge veje: Dem, der oplever gevinster, bruger formentlig kunstig intelligens mere, og dem, der bruger kunstig intelligens mere, opdager flere gevinster.

Gevinsterne er derimod kun i mindre grad følsomme over for, hvordan implementeringen er kom-

FIGUR 3.5

Medarbejdernes kompetenceniveau er vigtigt for at udnytte generativ kunstig intelligens' potentialer

Andel, der er enige i følgende udsagn om brug af generativ AI – fordelt på oplevet kompetenceniveau



NOTE¹ — N = 2.945-2.968 afhængigt af udsagn (ekskl. "ved ikke" i begge spørgsmål).

KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

met i gang. Den eneste gruppe, der skiller sig tydeligt ud, er de medarbejdere, for hvem det er uklart, hvem der driver processen: Her løser 47 pct. opgaver hurtigere, og 37 pct. oplever bedre kvalitet. På tværs af de øvrige fire implementeringsformer – uanset om retningen kommer fra ledelsen, fra medarbejderne selv eller stort set ikke findes – ligger andelen, der løser opgaver hurtigere, mellem 59 og 61 pct., og andelen, der oplever et kvalitetsløft, mellem 47 og 49 pct. Det er altså i højere grad forudsætningerne – formål, oplæring og retningslinjer – end gevinsterne, der adskiller implementeringsformerne.

Der tegner sig dermed konturerne af et A- og B-hold, hvor kompetencer, brug og gevinster forstærker hinanden – og hvor de medarbejdere, der står uden for, risikerer at blive hægtet af. Som IT-chefen bemærker, kan generativ kunstig intelligens indtog på arbejdspladsen accelerere den digitale ulighed: "Der er et kæmpe gab mellem dem, som er med, og dem, der ikke er med. Og det gab bliver jo større. Det er jo det digitale gab."

Knap hver tredje bruger kunstig intelligens til opgaver, de før løste med kolleger

Generativ kunstig intelligens ændrer ikke kun forholdet mellem medarbejder og opgave – den kan også ændre forholdet mellem kollegaer. 29 pct. af medarbejderne er enige i, at de bruger generativ kunstig intelligens til opgaver, de tidligere ville have løst i samarbejde med kolleger, mens 45 pct. er uenige. Se figur 3.6. Andelen er størst blandt mænd (32 pct. mod 25 pct. blandt kvinder) og blandt de yngste medarbejdere (38 pct. af de 18-29-årige mod 19 pct. af de 60-67-årige). Den er desuden mest udbredt inden for data og IT, hvor 40 pct. er enige.

I interviewene fremstår forskydningen sjældent som et brud med kollegaskabet, men snarere som en mikroforskydning i hverdagens små spørgsmål. Som en patentkonsulent forklarer: "Jeg bruger AI i stedet for at prikke folk på skulderen med småting. Men til komplekse sager spørger jeg selvfølgelig stadig mine kollegaer". For andre giver kunstig intelligens adgang til sparring, der før slet ikke var tilgængelig. En pædagog på en folkeskole, beskriver, hvordan han i en travl hverdag tidligere helt måtte undvære sparring, mens han nu kan få hurtige svar ved at bruge kunstig intelligens.

Enkelte medarbejdere peger på risikoen for, hvad denne forskydning kan betyde på længere sigt. Den samme pædagog erkender, at han har "brugt generativ AI til at tænke for mig." og udtrykker sam-

FIGUR 3.6

29 pct. oplever, at generativ AI erstatter kollegial sparring

Spørgsmål: Jeg bruger generativ AI til opgaver, jeg tidligere ville have løst i samarbejde med kolleger

Procent



NOTE¹ — N = 3.062 (ekskl. "ved ikke", n = 112). **KILDE** — Norstat for Tænk tanken Mandag Morgen.

tidig en bekymring for, hvordan den manglende faglige sparring med kollegaer påvirker hans egen udvikling: *“Der mangler man lidt den refleksionsproces over, hvordan man selv gør tingene. Jeg går rigtig meget op i, at man skal reflektere over de ting, man gør, fordi det er ved refleksion og fejl, man bliver klogere. Hvis man er lidt presset og bruger den til at give feedback, så springer man faktisk hele det led over.”* En anden medarbejder er bekymret for, om hun i fremtiden kommer til at miste kollegaer og det kollegiale fællesskab: *“Fordi man kan sige, at hvis den virksomhed, jeg sidder i i dag, om fem år havde skiftet halvdelen af mine kollegaer ud med en eller anden form for kunstig intelligens, jamen, så dem, der er tilbage, jamen, de mangler nogle kollegaer, kan man sige, og den der sociale interaktion, der nu engang er mellem kollegaer.”*

Det siger medarbejderne om – kunstig intelligens og kollegial sparring



Jeg bruger det [AI-værktøjet] når min leder ikke er der. Men ellers er det bare nemmere at gå hen til min leder, fordi hun har været her i flere år og kender svaret bedst.

Mand, biblioteksmedarbejder, offentlige sektor



Jeg spørger altid en kollega, hvis der er noget, jeg er i tvivl om. Men hvis man bruger AI meget, kan jeg godt forestille mig, at man begynder at spørge robotten et par gange først. Og hvis jeg spørger en kollega, og han bare fyrer spørgsmålet ind i en AI og sender svaret tilbage til mig, så er han jo bare en mellemmand mellem mig og robotten.

Mand, it-supporter elev, privat sektor

Fremtidens arbejdsliv med generativ kunstig intelligens

KORT FORTALT

På danske arbejdspladser, hvor ledelsen har truffet en beslutning om, at generativ kunstig intelligens må eller skal benyttes, er medarbejdernes blik på fremtidens arbejdsliv er præget mere af afventende ambivalens end af entydig begejstring eller bekymring.

Hver tredje er begejstret, mens halvdelen hverken er begejstret eller bekymret. Fremtidstroen er størst blandt medarbejdere med høje AI-kompetencer, omfattende brug og indflydelse på, hvordan teknologien anvendes. Samtidig er omkring hver tredje bekymret for, at deres kompetencer bliver mindre efterspurgt, eller at deres faglige udvikling stagnerer. Bekymringen handler ikke kun om den enkeltes job, men også om, hvordan nye medarbejdere fremover skal opbygge erfaring og faglighed, hvis generativ kunstig intelligens overtager dele af de opgaver, man normalt lærer af.

Halvdelen er afventende over for fremtidens arbejdsliv

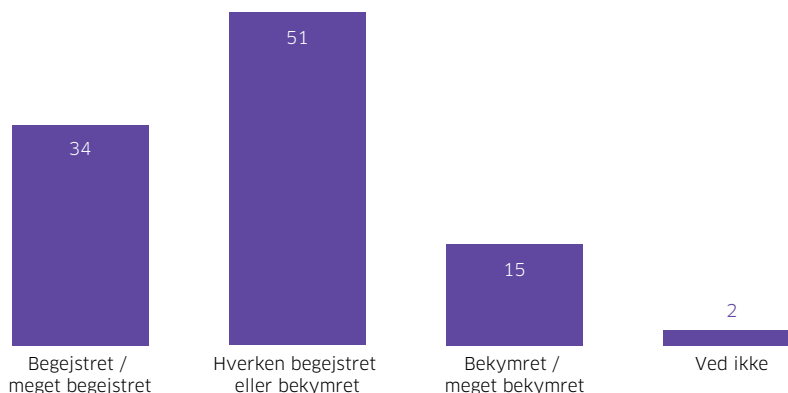
Kapitel 2 viste, at et flertal er positivt stemt over for selve implementeringen af generativ kunstig intelligens på deres arbejdsplads, men når blikket flyttes fra nutid til fremtiden, bliver medarbejdernes vurdering mere forbeholden. Når medarbejderne skal vurdere deres holdning til deres fremtidige arbejdsliv i lyset af deres nuværende erfaring med generativ kunstig intelligens, er det hverken bekymring eller entusiasme, der dominerer. Hver tredje (34 pct.) er begejstret, 15 pct. er bekymrede, og den største gruppe, halvdelen af medarbejderne (51 pct.), er hverken begejstret eller bekymret. *Se figur 4.1.*

FIGUR 4.1

Hver tredje medarbejder er begejstret for sit fremtidige arbejdsliv baseret på sin nuværende erfaring med generativ AI

Spørgsmål: Baseret på din nuværende erfaring med generativ AI, er du så begejstret eller bekymret for dit fremtidige arbejdsliv?

Procent



NOTE' — N=3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Interviewene illustrerer, at en neutral placering kan dække over en afventende dobbelthed snarere end manglende stillingtagen. Medarbejderne kan se både muligheder og risici, og de holder de to ting op mod hinanden.

En biblioteksmedarbejder formulerer det sådan: *“Jeg er positivt overfor det, men jeg er også lidt bekymret for, at det tager magten [fra mennesket]”*. For en anden medarbejder bunder forbeholdet i en mere diffus usikkerhed om, hvad teknologien overhovedet er: *“Jeg synes det er lidt uhyggeligt, at det kan så meget, samtidig med, at det jo også er smart”*. Og for en medarbejder, der er udvikler i en lille IT-virksomhed, har de konkrete erfaringer dæmpet den indledende frygt: *“Der gik ikke lang tid før, at jeg kunne mærke, at det ikke er en erstatning for os [ham selv og kollegaerne]”*.

Der er dog forskel på, hvem der ser lyst på fremtiden. Mænd er mere begejstrede end kvinder (37 mod 30 pct.), de yngste mere end de ældste (40 pct. af de 18-29-årige mod 25 pct. af de 60-67-årige) – om end de yngste samtidig også er den mest bekymrede aldersgruppe (20 pct.).

Nutidens forudsætninger farver synet på fremtiden

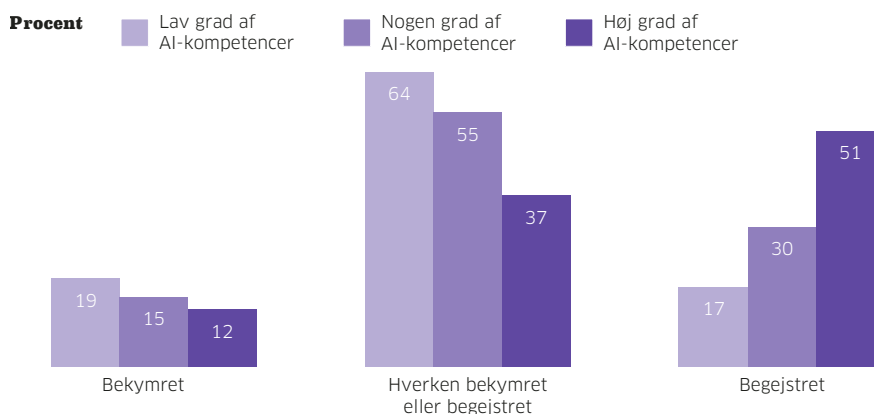
Medarbejdernes forestillinger om fremtiden hænger tæt sammen med deres nuværende kompetencer, anvendelse og indflydelse. Blandt medarbejdere, der i høj grad oplever at have de nødvendige AI-kompetencer, er halvdelen (51 pct.) begejstrede for deres fremtidige arbejdsliv – mod blot 17 pct. blandt medarbejdere, der i lav grad oplever at have kompetencerne i orden.

Bekymringen går den modsatte vej, da 12 pct. af de kompetente er bekymrede, mod 19 pct. af dem med lave kompetencer. Men den største forskel ligger i midtergruppen: Blandt medarbejdere med lave kompetencer placerer to ud af tre (64 pct.) sig i det neutrale midterfelt, mod godt hver tredje (37 pct.) blandt de mest kompetente. Se figur 4.2. Sammenhængen viser især, at høje kompetencer følges af mindre ambivalens og større begejstring, mens forskellen i andelen af bekymrede er mere begrænset.

FIGUR 4.2

Begejstringen for fremtidigt arbejdsliv i lyset af generativ AI stiger med AI-kompetencer

Spørgsmål: Begejstring eller bekymring for fremtidigt arbejdsliv – fordelt på oplevet AI-kompetenceniveau



Note' — N = 3.007 (ekskl. "ved ikke" i begge spørgsmål). **KILDE** — Norstat for Tænk tanken Mandag Morgen.

Samme mønster gælder anvendelsen: Blandt medarbejdere, der bruger generativ kunstig intelligens til en stor del af deres opgaver, er 56 pct. begejstrede for fremtiden, mod 14 pct. blandt dem, der slet ikke bruger teknologien. Også medarbejdere med stor indflydelse på, hvornår og hvordan de bruger kunstig intelligens, er både mere begejstrede (40 mod 16 pct.) og mindre bekymrede (13 mod 22 pct.) end medarbejdere med lidt eller ingen indflydelse.

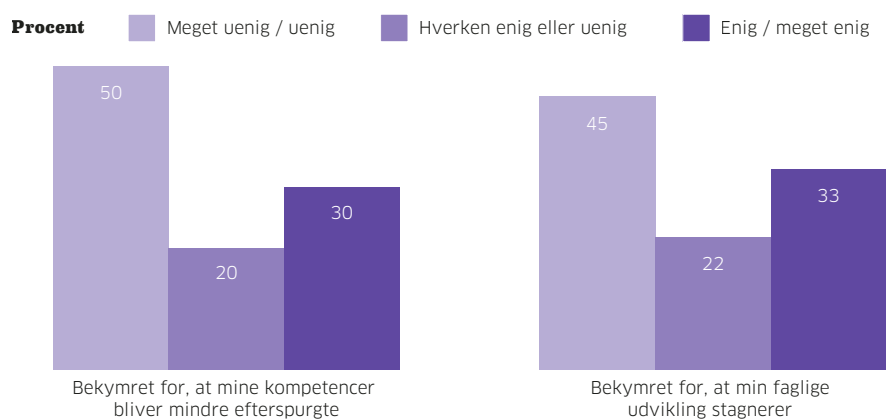
Knap hver tredje bekymrer sig for faglig relevans og udvikling

Under medarbejdernes overordnede syn på fremtiden ligger to mere konkrete bekymringer. Knap hver tredje (30 pct.) frygter, at generativ kunstig intelligens på sigt vil gøre deres kompetencer mindre efterspurgt, og hver tredje (33 pct.) er bekymret for, at deres faglige udvikling stagnerer, når teknologien udfører dele af det arbejde, de normalt lærer af. Se figur 4.3. Der er dog også betydelige grupper, som afviser disse bekymringer, da omkring halvdelen er uenige i begge udsagn.

FIGUR 4.3

Knap hver tredje medarbejder er bekymret for, at deres faglige udvikling stagnerer

Spørgsmål: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?



Note' — N = 3.081-3.098 afhængigt af udsagn (ekskl. "ved ikke").

KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Bekymringen for, at ens kompetencer bliver mindre efterspurgt, har desuden en tydelig branche-profil. Den er størst i data & IT (39 pct.) og salg, marketing og medier (38 pct.) – og lavest i velfærdsfagene, hvor 20-21 pct. i uddannelse og sundhed deler den. Frygten for at blive overflødig fylder altså mest i de fag, hvor kernearbejdet er mest digitaliseret, mens velfærdsfagene – hvor det fysiske møde mellem mennesker er kernen – er mindre bekymrede for deres fremtidige efterspørgsel.

Begge bekymringer er størst blandt de yngste og blandt dem, der bruger teknologien mest. Blandt de 18-29-årige frygter 44 pct., at deres faglige udvikling stagnerer, og 40 pct., at deres kompetencer bliver mindre efterspurgt – mod henholdsvis 28 og 21 pct. blandt de 60-67-årige. Samme mønster gælder anvendelsen, hvor 40 pct. af de medarbejdere, der bruger generativ kunstig intelligens til omkring halvdelen af deres opgaver eller mere, er enige i begge udsagn, mod 25-32 pct. blandt dem, der bruger teknologien mindre eller slet ikke. Bekymringen bunder altså ikke i manglende kendskab til teknologien. Den fylder mest hos dem, der bruger den mest.

Kompetence- og faglighedsspørgsmålene fylder mest for medarbejdere, der generelt er bekymrede for deres fremtidige arbejdsliv i lyset af generativ kunstig intelligens. Blandt de bekymrede forventer 78 pct., at deres kompetencer bliver mindre efterspurgt, mod blot 18 pct. blandt dem, der er begejstrede for deres fremtidige arbejdsliv med generativ kunstig intelligens. Samtidig er det 71 pct. af de bekymrede, der også bekymrer sig om deres faglige stagnering. For mange handler uroen således om en grundlæggende usikkerhed: Vil der fortsat være brug for det, de kan – og vil arbejdet stadig give dem mulighed for at blive dygtigere?

Interviewene viser, at frygten har både en ydre og en indre side. Den ydre handler om arbejdets fremtidige relevans. En patentkonsulent, der allerede bruger et specialiseret AI-værktøj i sit arbejde,

forestiller sig et yderpunkt, hvor både konsulenter og myndigheder anvender kunstig intelligens, så arbejdet ender som *“to computere, der snakker med hinanden”*, og konkluderer: *“Hvis man skal se meget dystopisk på det, så er vi i gang med at grave vores egen grav.”* Også selvom værktøjerne gør hverdagen nemmere for medarbejderne i dag, kan den opleves som en trussel. En juridisk rådgiver, der oplever, at AI-værktøjer gør hende både hurtigere og fagligt bedre, men som samtidig forventer: *“På et eller andet tidspunkt, der bliver jeg nok overflødig.”*

Den indre frygt handler om, hvad der sker med medarbejderens faglige dømmekraft, når stadig mere tænkning og kvalitetssikring overlades til kunstig intelligens. En medarbejder frygter en glidende tilvænnning, hvor man med tiden holder op med at kontrollere teknologien: *“Det er som om, at din hjerne også går i stå. Du skal ikke længere tænke dig frem til en masse.”*

Bekymringen handler her sjældent om modvilje mod at lære nyt, men om, hvad der sker med læringen, når kunstig intelligens overtager de opgaver, man lærer af. Endelig peger flere på, at det, der står på spil, ikke kun er den enkeltes faglighed, men kvaliteten af arbejdet på sigt. Som en medarbejder formulerer det: *“Vi kan også som medarbejdere, hvis vi bruger alt for meget AI i vores arbejde, blive dovne i vores hoveder, og derved kommer kvaliteten så til at dale.”*

Bekymringen rækker også ind i fremtidens arbejdsstyrke

Interviewene rummer en bekymring, der rækker ud over den enkeltes eget arbejdsliv: en frygt for, at arbejdspladserne vil vælge AI-værktøjer frem for at investere i nye medarbejdere – og at det især rammer de nyuddannede, der skal ind på arbejdsmarkedet. Bekymringen bygger på en forestilling om et asymmetrisk arbejdsmarked, hvor de mest erfarne medarbejdere har opbygget en faglighed, generativ kunstig intelligens ikke uden videre kan erstatte, mens de yngste hverken har erfaring til at stå imod eller nødvendigvis får den chance for at opbygge den, som tidligere generationer fik.

En medarbejder, der selv er i starten af sit arbejdsliv, beskriver hvordan kunstig intelligens kan lukke netop det trin, han selv er kommet ind ad: *“Jeg kunne godt forestille mig, at der var nogle stillinger, der blev mere unødvendige [som AI bliver bedre], og så er der måske ikke nogen, der gider ansætte en juniorudvikler.”* Han bemærker selv, at han måske *“har været heldig lige at nå det inden”* at nyuddannede blev erstattet af kunstig intelligens. Bekymringen handler her ikke om hans eget job, men om dem, der kommer efter: Når det første karrieretrin automatiseres væk, brydes den kæde, hvorigennem et fag reproducerer sig selv.

Bekymringen genfindes fra den modsatte ende af arbejdslivet hos en medarbejder med 40 års erfaring. Han oplever ikke selv sin position som særligt truet, netop fordi han gennem et langt arbejdsliv har opbygget *“en bredde i min faglige viden, som går ud over grænserne for det specifikke felt”*. Til gengæld frygter han en udvikling, hvor arbejdspladser erstatter den opbyggede faglighed med billigere arbejdskraft understøttet af kunstig intelligens: *“Jeg kan ansætte en 22-årig, som kan sidde og taste i computeren, som skal have det halve løn [...] Jeg er bare bange for, at hvis du eroderer fagligheden i for mange af dine arbejdsprocesser, så ender du med at få dårligere resultat.”*

Selvom scenarierne ser modsatrettede ud, deler de mekanisme: I begge tilfælde er det investeringen i at opbygge faglighed, der falder bort. Og de peger på samme paradoks. Hvis kunstig intelligens gør det mindre attraktivt at bygge faglighed langsomt op, risikerer arbejdspladserne på sigt at underminere netop den erfaring og dømmekraft, der skal fange, når teknologien tager fejl.

Bekymringen er foreløbig en forventning, men den påvirker medarbejdernes tro på fremtiden. Undersøgelsens tal tegner også konturerne til denne bekymring: Som vist ovenfor er de yngste medarbejdere – dem med mindst opbygget erfaring og flest arbejdsår foran sig – samtidig de mest bekymrede for både deres fremtidige efterspørgsel og deres faglige udvikling.

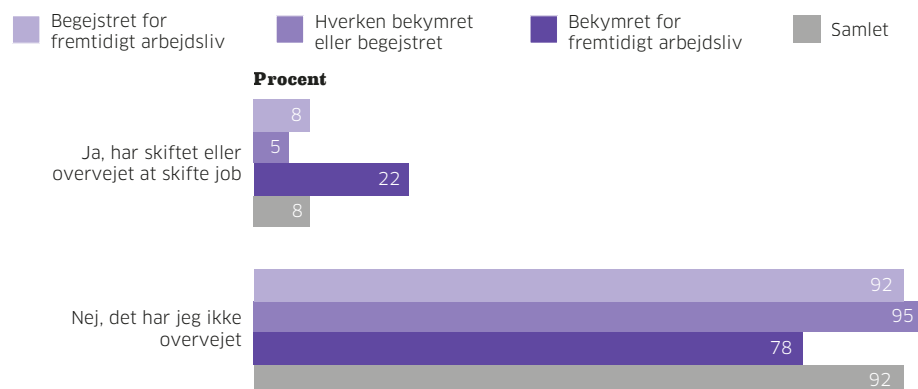
Fremtidsbekymringer øger jobovervejelser

Spørger man medarbejderne, om de forandringer, generativ kunstig intelligens medfører eller muligvis medfører i deres felt, har fået dem til at overveje et jobskifte, svarer det store flertal nej (92 pct.). Men knap hver tiende medarbejder (8 pct.) har enten allerede skiftet job eller har overvejet det. Se figur 4.4.

FIGUR 4.4

Knap hver tiende har skiftet eller overvejet at skifte job pga. generativ AI –blandt de bekymrede er det mere end hver femte

Spørgsmål: Har du overvejet at skifte job på baggrund af de forandringer, generativ AI medfører inden for dit nuværende felt?



NOTE* — N = 3.053 (ekskl. "ved ikke" i begge spørgsmål). **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Jobovervejelserne er langt fra jævnt fordelt. Blandt de medarbejdere, der er bekymrede for deres fremtidige arbejdsliv, har mere end hver femte (22 pct.) skiftet eller overvejet at skifte job, modsat 8 pct. blandt de begejstrede og blot 5 pct. blandt de neutrale. Samtidig er overvejelserne også mest udbredte blandt de mest intensive AI-brugere: 19 pct. af dem, der anvender generativ kunstig intelligens til en stor del af deres opgaver, har skiftet eller overvejet at skifte job, mod 4 pct. blandt ikke-brugerne.

Interviewene peger på, at afstanden fra bekymring til jobskifte dog stadig er stor for de fleste. En af medarbejderne forklarer, at hun ikke har overvejet at skifte job – ikke fordi bekymringen ikke findes, men fordi teknologien på hendes arbejdsplads endnu ikke er udviklet nok til at true hendes funktion.

Det siger medarbejderne om – fremtiden med generativ kunstig intelligens



Hvis det tager fem år at blive kandidat, så lærer du alt andet lige meget på de der fem år. Det kan du altså ikke bare spørge et AI-program om.

Mand, specialkonsulent, offentligt ansat



På et eller andet tidspunkt, der bliver jeg nok overflødig.

Kvinde, intern rådgiver,
privat ansat



Jeg er lidt nervøs for, at man ikke længere kommer til at have et ægte menneske i røret.

Kvinde, hr-/rekrutterings-
konsulent, privat ansat



Og så er der jo alt det, jeg ikke har lært endnu. Alt det, jeg ikke har lært endnu, det er jo det, jeg også glæder mig til. Det er det, jeg er begejstret for.

Mand, it-chef, offentligt ansat

Branchebilag

mandagmorgen

TÆNKETANKEN

Branchebilag

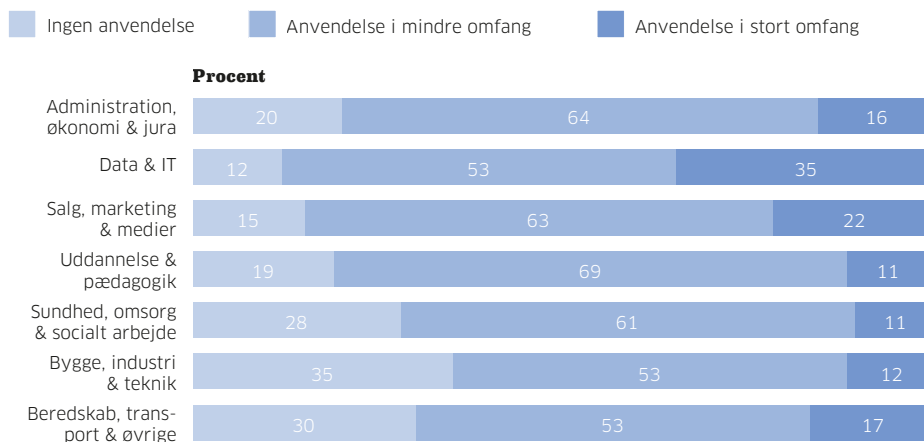
Løbende i analysen er brancheforskelle fremhævet, hvor de har været analytisk interessante for den samlede undersøgelse. I dette bilag er samtlige fordelinger på branche præsenteret, så den nysgerrige læser på egen hånd kan dykke ned i forskelle og ligheder mellem brancherne. Tallene i bilaget er beskrivende.

Brancherne er dannet på baggrund af medarbejdernes egen angivelse af fagområde, som er samlet i syv brancher: administration, økonomi & jura (n = 753), data & IT (n = 464), salg, marketing & medier (n = 451), beredskab, transport & øvrige (n = 413), uddannelse & pædagogik (n = 380), bygge, industri & teknik (n = 372) samt sundhed, omsorg & socialt arbejde (n = 341). Inddelingen er foretaget med blik for nærhed i typer af opgaver og for at sikre kategorier af en robust størrelse til videre analyse. Se flere detaljer i metodebilaget.

FIGUR 5.1

Anvendelsen af generativ kunstig intelligens er tre gange så udbredt i data & IT som i velfærds- og produktionsfagene

Spørgsmål: Hvor stor en del af dine arbejdsopgaver anvender du generativ AI til?
Fordelt på branche



NOTE — N = 3.152 (ekskl. "Ved ikke"). **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

TABEL 5.1

Anvendelsesformål fordelt på branche (pct.)

Spørgsmål: Hvilke af følgende formål har du anvendt generativ AI til i dit arbejde?
Flere svarmuligheder kunne vælges.

	Adm., økonomi og jura	Data og IT	Salg, marketing og medier	Uddan. og pædagogik	Sundhed, omsorg og socialt arb.	Bygge, industri og teknik	Beredskab, transport og øvrige	I alt
Generere mindre stykker tekst, fx e-mails eller opslag	47	38	55	33	28	34	39	41
Skrive rapporter, analyser eller længere dokumenter	21	27	17	20	21	19	20	21
Produktion af billeder, video og/eller lyd	15	21	32	39	17	19	19	22
Programmering	6	52	6	4	4	14	11	15
Research og informations-søgning	45	49	43	39	36	37	44	43
Dataanalyse	19	33	21	12	13	20	21	21
Brainstorm og idégenerering	37	47	43	65	30	28	42	42
Feedback og sparring på mit eget arbejde	29	36	35	25	28	27	33	31
Oversættelse	43	36	51	24	27	40	43	39
Opsummering af tekster	37	40	29	32	34	28	35	34
Spørge til råds	52	55	53	56	49	50	52	53
Automatisering af arbejdsprocesser	22	30	21	13	13	18	18	20
Løse tekniske udfordringer	16	50	23	14	15	27	27	25

NOTE¹ — N=2.462 (kun medarbejdere, der bruger generativ kunstig intelligens).

KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

TABEL 5.2

Barrierer for brugen fordelt på branche (pct.)

Spørgsmål: Hvorfor anvender du aldrig eller ikke oftere generativ AI i dit arbejde? Medarbejdere, der ikke anvender generativ AI, er spurgt "Hvorfor anvender du aldrig ...?" og medarbejdere, der anvender det til en mindre del af deres opgaver, er spurgt "Hvorfor anvender du ikke ... oftere". Flere svarmuligheder kunne vælges.

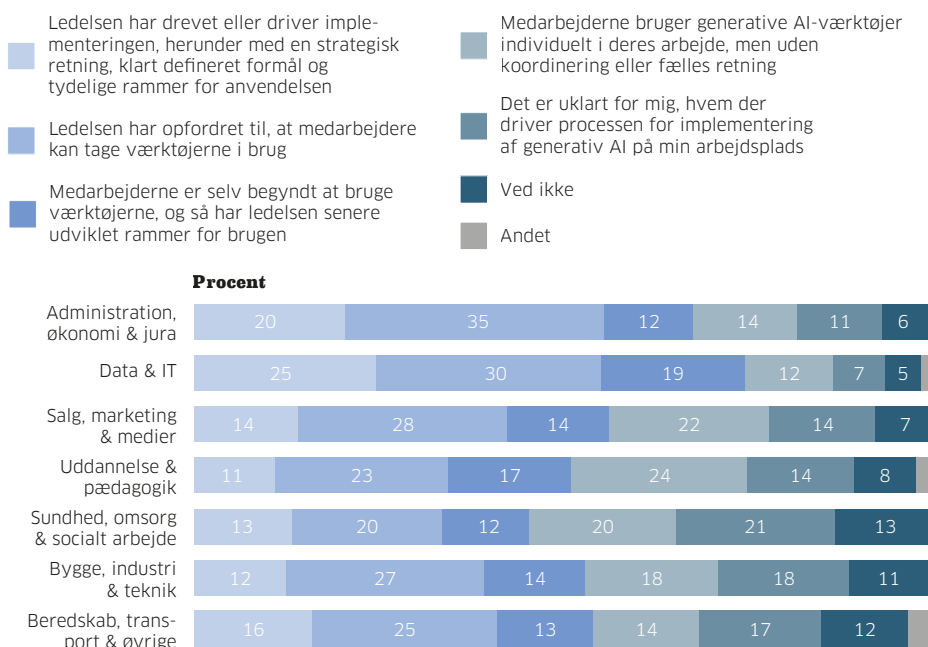
	Adm., økonomi og jura	Data og IT	Salg, mar- keting og medier	Uddan.og pædago- gik	Sundhed, omsorg og socialt arb.	Bygge, industri og teknik	Beredskab, transport og øvrige	I alt
Det giver ikke mening i mine arbejdsopgaver	47	40	42	48	49	54	52	48
Teknologien løfter ikke mine arbejdsopgaver tilfredsstillende	22	31	31	23	15	17	21	23
Bekymret for, at teknologien ikke overholder reglerne	11	6	6	9	14	8	10	10
Har ikke haft tid til at sætte mig ind i teknologien	25	17	17	21	19	19	17	20
Har ikke modtaget opkvalificering	14	11	11	13	16	13	14	14
Bekymret for teknologiens klima- eller miljøbelastning	7	10	10	10	6	5	8	9
Har ikke haft interessen	14	11	11	11	8	9	14	12
Der findes ikke klare retningslinjer på min arbejdsplads	9	8	8	12	16	8	8	10
Har ikke adgang til relevante AI-værktøjer	6	4	4	7	10	5	7	6

NOTE* — N=2.582 (medarbejdere, der ikke anvender generativ AI: 690 + medarbejdere, der anvender det til en mindre del af opgaverne: 1.892) **KILDE** — Norstat for Tænk tanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.2

Medarbejdere i data & IT har oftest en ledelsesdrevet implementering, mens medarbejdere i sundhed, omsorg & socialt arbejde har det største styringsunderskud

Spørgsmål: Hvad beskriver bedst processen for, hvordan generativ AI er blevet implementeret eller implementeres på dit arbejde? Fordelt på branche

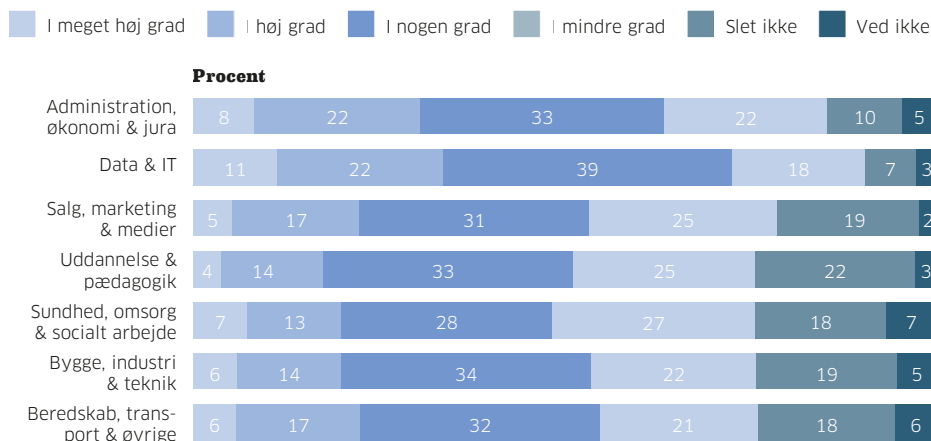


NOTE¹ — N = 3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.3

Formål med generativ kunstig intelligens

Spørgsmål: I hvilken grad har ledelsen kommunikeret et klart formål med anvendelsen af generativ AI på din arbejdsplads? Fordelt på branche



NOTE¹ — N = 3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

TABEL 5.3

Opfattet formål fordelt på branche (pct.)

Spørgsmål: Hvad er din opfattelse af, hvorfor din arbejdsplads anvender generativ AI?
Flere svarmuligheder kunne vælges.

	Adm., økonomi og jura	Data og IT	Salg, marketing og medier	Uddan. og pædagogik	Sundhed, omsorg og socialt arb.	Bygge, industri og teknik	Beredskab, transport og øvrige	I alt
Antal besvarelser (n)	753	464	451	380	341	372	413	3.174
Effektivisere arbejdsopgaver eller øge produktiviteten	60	66	49	42	35	39	47	50
Frigøre tid til andre opgaver	47	48	40	34	31	34	37	40
Forbedre kvaliteten af arbejdet	26	28	28	19	24	23	28	26
Understøtte innovation og nye måder at arbejde på	36	45	34	34	26	24	32	34
Øge arbejdsglæde eller trivsel	9	10	6	6	6	7	5	7
Imødekomme krav om besparelser	14	13	9	6	9	11	9	11
Følge med den teknologiske udvikling	43	54	41	43	30	40	39	42
Andet	2	3	2	2	2	2	3	2
Ved ikke	7	5	10	12	15	13	12	10

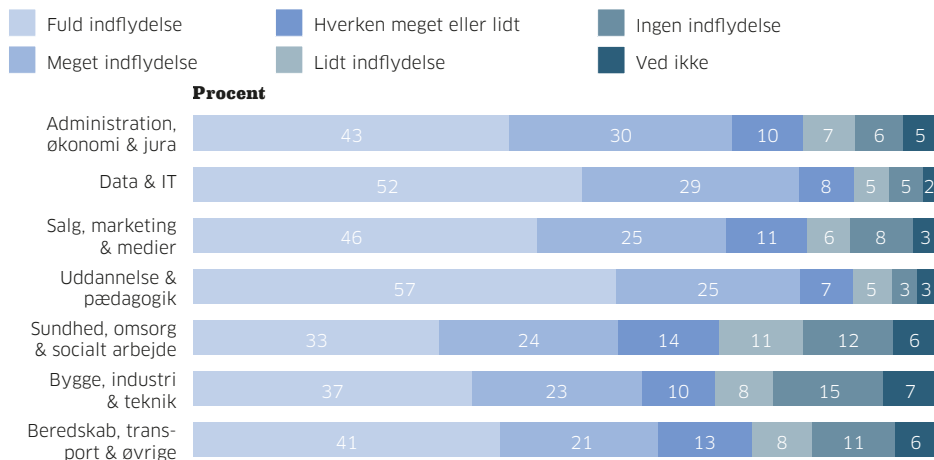
NOTE¹ — N = 3.174

KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.4

Medarbejdere i Uddannelse & pædagogik og Data & IT oplever oftest meget eller fuld indflydelse

Spørgsmål: I hvilken grad oplever du, at du har indflydelse på, hvornår og hvordan generativ AI anvendes i dine arbejdsopgaver? Fordelt på branche

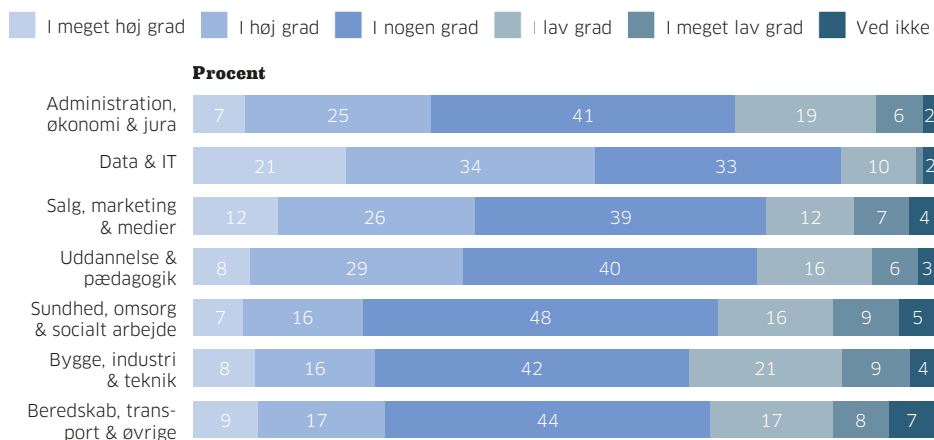


NOTE* — N = 3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.5

Kompetencer samler sig i de samme brancher

Spørgsmål: I hvilken grad oplever du at have de nødvendige kompetencer til at anvende generativ AI i dine arbejdsopgaver? Fordelt på branche



NOTE* — N = 3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

TABEL 5.4

Opkvalificeringsmuligheder fordelt på branche (pct.)

Spørgsmål: Hvilke muligheder har du for kompetenceudvikling inden for generativ AI på din arbejdsplads? Flere svarmuligheder kunne vælges.

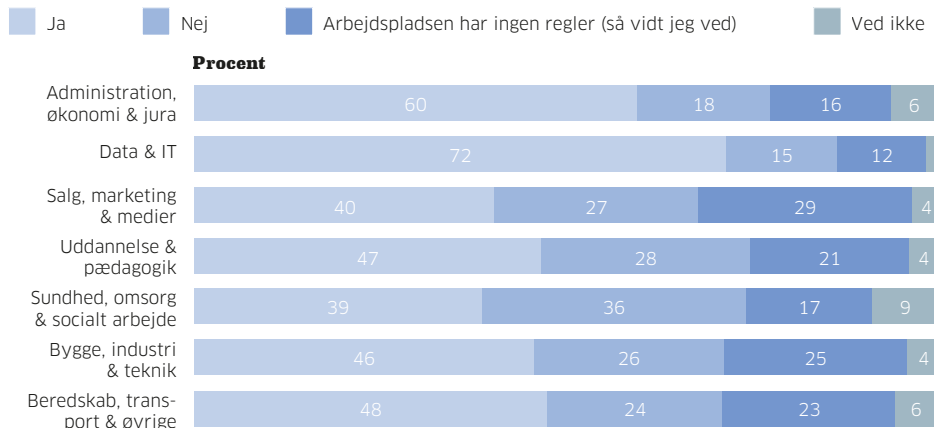
	Adm., økonomi og jura	Data og IT	Salg, marketing og medier	Uddan. og pædagogik	Sundhed, omsorg og socialt arb.	Bygge, industri og teknik	Beredskab, transport og øvrige	I alt
Antal besvarelser (n)	753	464	451	380	341	372	413	3.174
Kurser el. lign. målrettet mit fagområde eller mine arbejdsopg.	19	22	17	19	9	11	11	16
Kurser el. lign. med generel introduktion til gen. AI-værktøjer	33	31	23	29	14	22	23	26
Hjælp og sparring fra min leder	12	11	15	10	14	17	13	13
Hjælp og sparring fra mine nærmeste kollegaer	28	37	26	35	28	24	26	29
Udpegede AI-ressourcepersoner, AI-ambassadører el. lign.	14	18	10	10	8	8	9	12
Møder eller fora, hvor vi deler viden og erfaringer	12	19	8	8	9	9	10	11
Mulighed for selv at udvikle digitale assistenter	7	14	9	6	7	8	8	8
Afsat tid til at eksperimentere med AI-løsninger	9	18	11	8	5	8	7	10
Andet	1	3	2	2	1	1	1	2
Jeg har ikke adgang til kompetenceudvikling	12	10	20	17	22	17	24	17
Ved ikke	9	7	8	8	14	11	10	9

NOTE¹ — N = 3.174. Spørgsmålet er multiple choice, så kolonnerne summerer ikke til 100 pct. ¹Jeg har ikke adgang til kompetenceudvikling" og "Ved ikke" var eksklusive svarmuligheder. **KILDE** — Norstat for Tænk tanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.6

Medarbejdere i Data & IT og Salg er bedst informeret om regler: 72 pct. mod 39 pct. i sundhed, omsorg og socialt arbejde

Spørgsmål: Er du blevet informeret om, hvilke regler eller retningslinjer din arbejdsplads har for brugen af generativ AI? Fordelt på branche

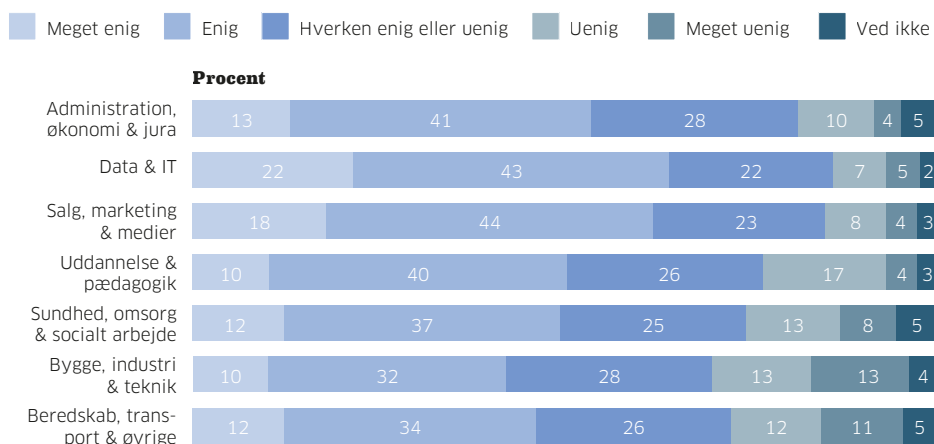


NOTE* — N = 3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.7

Medarbejdere i Data & IT og Salg, marketing og medier oplever størst tidsgevinst

Spørgsmål: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Jeg kan løse mine opgaver hurtigere, når jeg anvender generativ AI" Fordelt på branche

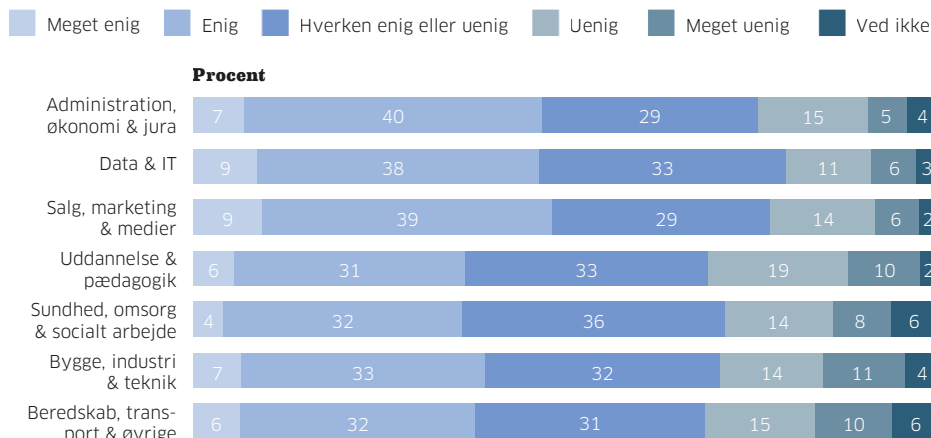


NOTE* — N = 3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.8

Medarbejdere i skærmbaserede brancher oplever oftere et kvalitetsløft

Spørgsmål: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Anvendelse af generativ AI forbedrer kvaliteten af det arbejde, jeg udfører". Fordelt på branche

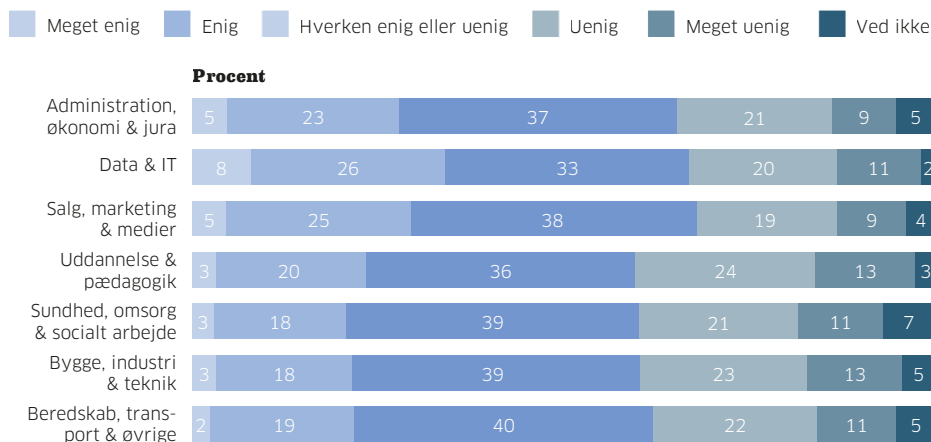


NOTE¹ — N = 3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.9

Medarbejdere i skærmbaserede brancher oplever oftere at generativ kunstig intelligens giver energi og motivation

Spørgsmål: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Arbejdet med generativ AI giver mig energi og motivation i min hverdag". Fordelt på branche

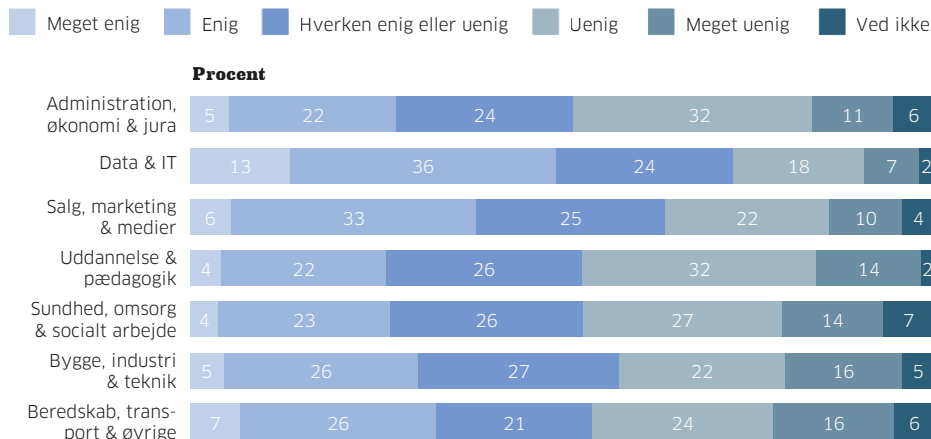


NOTE¹ — N = 3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.10

Medarbejdere i data og IT og salg, marketing og medier oplever oftere at nye opgaver kan løses

Spørgsmål: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Anvendelse af generativ AI har gjort, at jeg kan løse nye opgaver, jeg ikke har kunnet løse før". Fordelt på branche

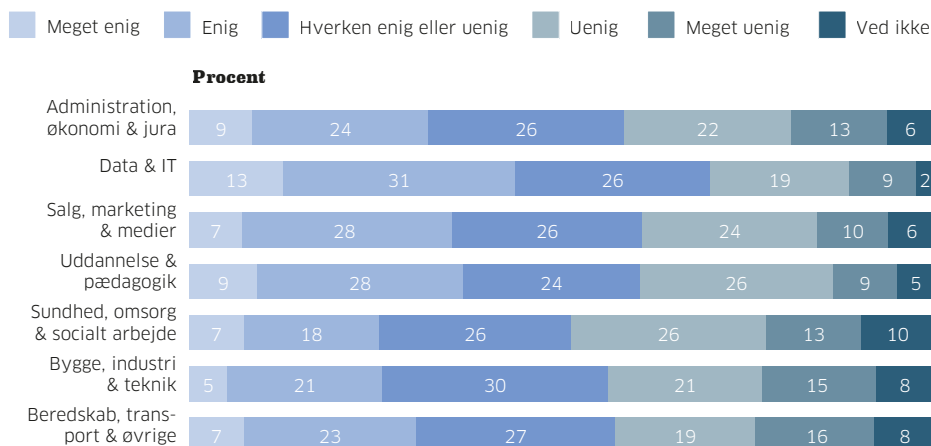


NOTE¹ — N = 3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.11

Medarbejdere i Data & IT bruger mest tid på prompts og kvalitetssikring

Spørgsmål: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Jeg bruger meget tid på at formulere instruktioner (prompts) og kvalitetssikre det, generativ AI producerer, for at få et brugbart resultat". Fordelt på branche

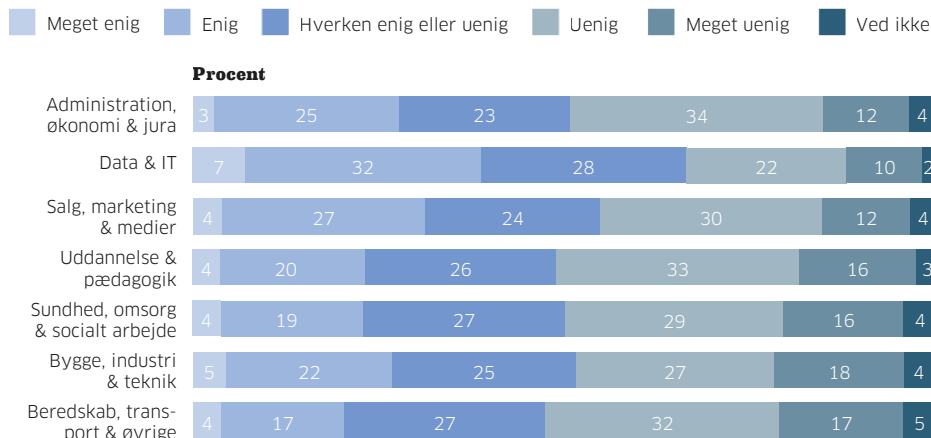


NOTE¹ — N = 3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.12

Medarbejdere i Data & IT er mest enige i, at kunstig intelligens erstatter opgaver, de før løste sammen med kollegaer

Spørgsmål: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Jeg bruger generativ AI til opgaver, jeg tidligere ville have løst i samarbejde med kolleger". Fordelt på branche

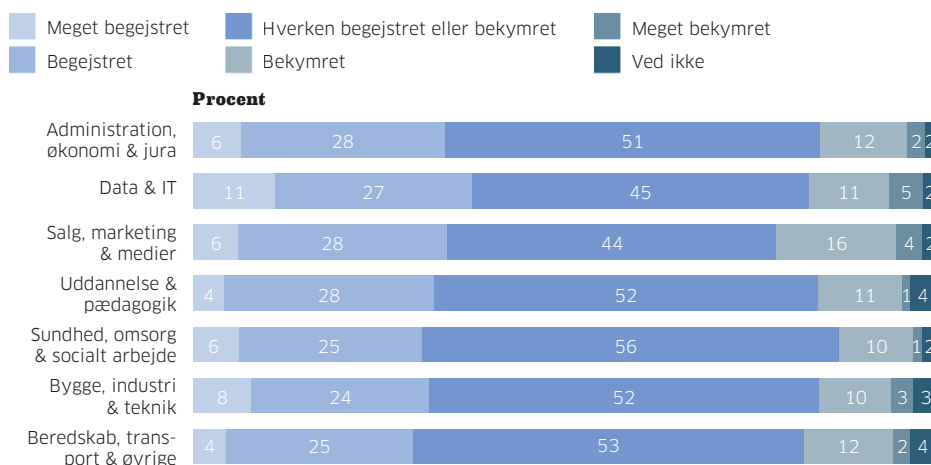


NOTE* — N = 3.174. **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.13

Synet på fremtiden varierer ikke på tværs af brancher

Spørgsmål: Baseret på din nuværende erfaring med generativ AI, er du så begejstret eller bekymret for dit fremtidige arbejdsliv? Fordelt på branche

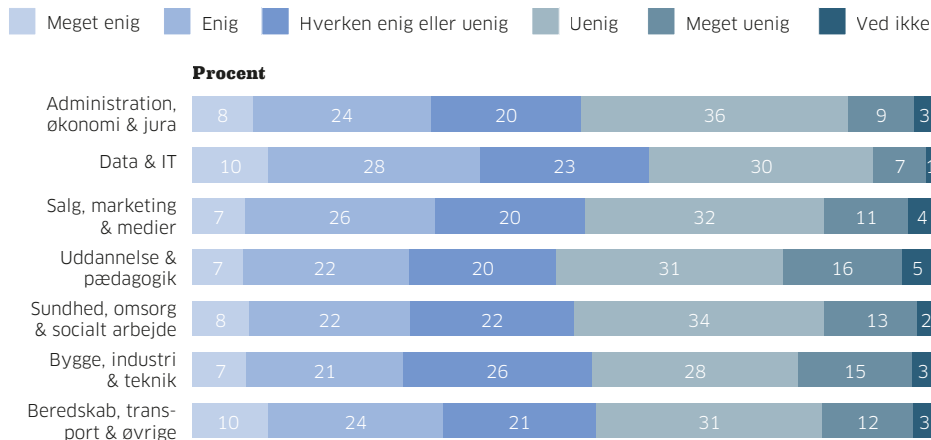


NOTE* — N = 3.174. **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.14

På tværs af alle brancher, er flest uenige i at de bekymrer sig for deres faglige udvikling

Spørgsmål: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Jeg er bekymret for, at min faglige udvikling stagnerer, når AI udfører dele af det arbejde, jeg normalt lærer af". Fordelt på branche

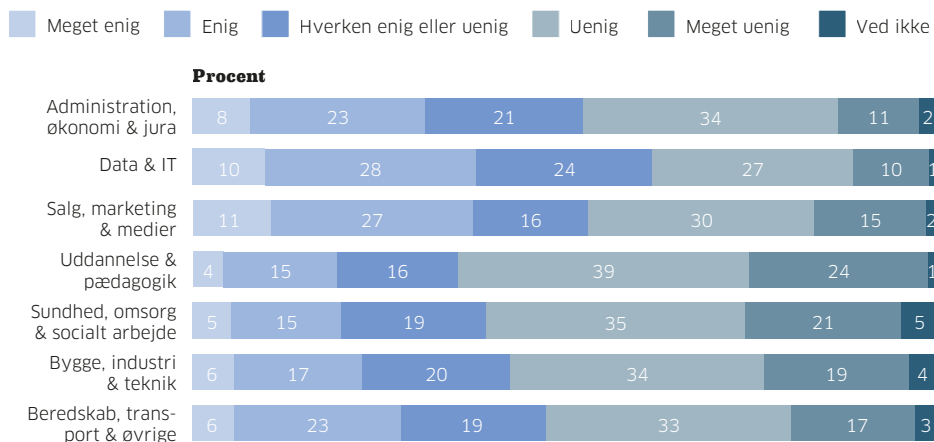


NOTE¹ — N = 3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.15

Bekymringen for at blive mindre efterspurgt er størst i de brancher, hvor teknologien fylder mest

Spørgsmål: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Jeg er bekymret for, at generativ AI på sigt vil gøre mine kompetencer mindre efterspurgt". Fordelt på branche

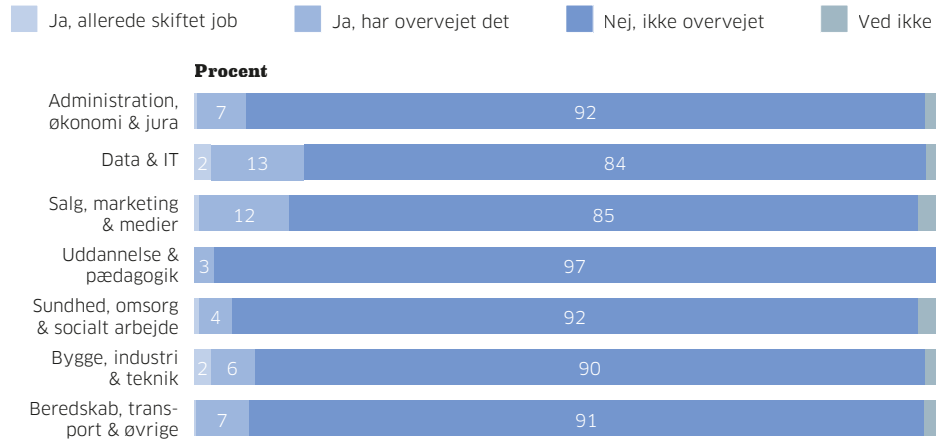


NOTE¹ — N = 3.174. KILDE — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

FIGUR 5.16

Overvejelser om et nyt job fylder mest i Data & IT og salg, marketing & medier

Spørgsmål: Har du overvejet at skifte job på baggrund af de forandringer, generativ AI medfører eller muligvis medfører inden for dit nuværende felt? Fordelt på branche



NOTE* — N = 3.174. **KILDE** — Norstat for Tænketanken Mandag Morgen.

Metodebilag

Metodebilag

“Når generativ kunstig intelligens rykker ind” bygger på to datakilder: en spørgeskemaundersøgelse blandt 3.174 medarbejdere på arbejdspladser, hvor der er truffet en beslutning om, at generative AI-værktøjer må eller skal anvendes, og 12 semistrukturerede interviews med medarbejdere, der alle har besvaret spørgeskemaet. Spørgeskemaet tegner det brede billede af udbredelse, rammer og holdninger, mens interviewene uddyber, hvordan implementeringen og anvendelsen opleves i praksis.

Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere

Spørgeskemaundersøgelsen er ikke repræsentativ for det danske arbejdsmarked. Det er et bevidst valg. Undersøgelsen dykker ned i en afgrænset gruppe af medarbejdere: dem, der rent faktisk står i situationen, hvor generativ kunstig intelligens er en mulighed eller et krav i arbejdet. Medarbejdere på arbejdspladser, hvor generative AI-værktøjer ikke må anvendes, indgår derfor ikke i undersøgelsen. Medarbejdere, hvor arbejdspladsen ikke har truffet en beslutning, eller hvor medarbejderen ikke ved, om en beslutning er truffet, er analyseret særskilt og indgår ikke i rapportens hovedtal.

Afgrænsningen har betydning for, hvordan tallene skal læses. Resultaterne tegner et billede af de medarbejdere, der har adgang til teknologien i deres arbejde. Når rapporten eksempelvis viser, at hver femte medarbejder slet ikke bruger generativ kunstig intelligens i sit arbejde, gælder det hver femte blandt dem, der har lov til at bruge den. På tværs af hele arbejdsmarkedet ville andelen af medarbejdere uden AI-brug være højere. Til gengæld gør afgrænsningen det muligt at komme tættere på de spørgsmål, undersøgelsen handler om: hvordan implementeringen opleves, hvad der fremmer og hæmmer brugen, og hvad teknologien betyder for arbejdslivet, dér hvor den allerede er rykket ind.

Spørgeskema og dataindsamling

Spørgeskemaet er udarbejdet af Tænk tanken Mandag Morgen på baggrund af en workshop afholdt med ca. 50 ledere, projektledere og IT-ansvarlige fra organisationer med erfaring i at implementere generativ kunstig intelligens, løbende dialog med projektets partnergruppe bestående af IDA, DM, HK og DI Digital samt eksisterende undersøgelser på området.

Undersøgelsen omfatter medarbejdere på arbejdspladser, hvor der er truffet en beslutning om, at generativ kunstig intelligens skal eller må bruges. Det er medarbejderne selv, der har vurderet, om arbejdspladsen har truffet en beslutning, med afsæt i en bred definition af, hvad generativ kunstig intelligens er:

Generativ AI er en type af kunstig intelligens, som skaber nyt indhold på baggrund af eksisterende data. Det kan eksempelvis være tekst, billeder, kode eller videoer. Teknologien bruges derfor ofte som et redskab til at finde information, udvikle idéer eller automatisere opgaver. Et generativt AI-værktøj er eksempelvis ChatGPT, Microsoft Copilot eller Claude. Det kan også være interne værktøjer, der er udviklet særligt til arbejdspladsen.

Dele af skemaet er filtreret, så spørgsmål om værktøjer og anvendelsesformål kun blev stillet til medarbejdere, der bruger generativ AI, mens medarbejdere uden anvendelse i stedet blev spurgt om årsagerne hertil.

Dataindsamlingen er foretaget af Norstat via deres onlinepanel i perioden 1. april – 1. juli 2026 ved hjælp af et webbaseret spørgeskema.

Population og afgrænsning

Undersøgelsen er afgrænset til fuldtids- og deltidsansatte medarbejdere mellem 18 og 67 år, hvis arbejdsplads har truffet en beslutning om, at generative AI-værktøjer må eller skal anvendes. Afgrænsningen er foretaget ved, at medarbejderne enten selv har vurderet, om en beslutning er truffet, eller ved at de på anden vis har tilkendegivet, at generative AI-værktøjer er tilladte. Det kan være ved,

at ledelsen har været aktivt involveret i implementeringen af generativ AI, har kommunikeret retningslinjer eller formål, betaler for de generative AI-værktøjer som medarbejderne anvender, eller at medarbejderne har adgang til kompetenceudvikling.

Medarbejdere, hvor generativ AI ikke må anvendes, indgår ikke i denne undersøgelse. Medarbejdere, der angav, at der ikke er truffet en beslutning, eller at de ikke ved, om der er truffet en, men samtidig angav, at enten de selv eller deres kollegaer anvender generativ AI alligevel behandles i et separat analysenotat med egen metodebeskrivelse.

Den endelige stikprøve består af 3.174 medarbejdere, hvoraf 2.913 (92 pct.) oplever, at værktøjerne må anvendes, mens 261 (8 pct.) oplever, at de skal anvendes.

Repræsentativitet og vægtning

Undersøgelsen er ikke repræsentativ for det danske arbejdsmarked, og data er ikke vægtet. Der findes ingen populationsopgørelse over medarbejdere på arbejdspladser med en beslutning om generativ AI, og en vægtning ville derfor forudsætte kendte fordelinger, som ikke eksisterer. Alle tal er dermed uvægtede og beskriver de 3.174 medarbejdere, der indgår i undersøgelsen. *Se tabel 1 og 2.*

Medarbejderne har selv angivet deres fagområde ud fra 21 kategorier, som efterfølgende er samlet i syv brancher ud fra faglig nærhed og med det formål at sikre et tilstrækkeligt antal besvarelser i hver gruppe.

TABEL 1

Stikprøvens sammensætning

Baggrundsvariabel	Kategori	Antal	Andel ¹
Køn	Kvinde	1.522	48 pct.
	Mand	1.652	52 pct.
Alder	18-29 år	456	14 pct.
	30-39 år	747	24 pct.
	40-49 år	734	23 pct.
	50-59 år	837	26 pct.
	60-67 år	400	13 pct.
Region	Hovedstaden	1.146	36 pct.
	Midtjylland	726	23 pct.
	Syddanmark	583	18 pct.
	Sjælland	454	14 pct.
	Nordjylland	265	8 pct.
Ansættelsesomfang	Fuldtidsansat	2.833	89 pct.
	Deltidsansat	341	11 pct.
Uddannelsesniveau	Folkeskole/grundskole	94	3 pct.
	Gymnasial uddannelse	293	9 pct.
	Erhvervsuddannelse	713	22 pct.
	Kort videregående uddannelse	377	12 pct.
	Mellemlang videregående uddannelse	904	29 pct.
	Lang videregående uddannelse	790	25 pct.
	Andet	3	0 pct.
Sektor	Den private sektor	1.937	61 pct.
	Den offentlige sektor	1.203	38 pct.
	Andet	34	1 pct.
Beslutning om brug	Værktøjerne må anvendes	2.913	92 pct.
	Værktøjerne skal anvendes	261	8 pct.

NOTE¹ — N = 3.174. Uvægtede tal. Andele er afrundet og summerer derfor ikke nødvendigvis til 100 pct.

TABEL 2

Brancheinddeling

Branche	Variable	Antal	Andel ¹
Administration, økonomi & jura	"Administration, økonomi & jura"	753	24 pct.
Data & IT	"Data & IT"	464	15 pct.
Uddannelse & pædagogik	"Uddannelse", "Pædagogik"	380	12 pct.
Bygge, industri & teknik	"Bygge/anlæg", "Håndværk", "Landbrug", "Industriel produktion", "Teknisk arbejde", "Installation/drift/vedligeholdelse"	372	12 pct.
Salg, marketing & medier	"Salg, indkøb & marketing", "kultur, medie & design"	451	14 pct.
Sundhed, omsorg & socialt arbejde	"Sundhed og omsorg", "Socialt arbejde"	341	11 pct.
Beredskab, miljø, service & øvrige ¹	"Beredskab", "Transport", "Naturvidenskabeligt arbejde", "Renovation, miljøbeskyttelse", "Sports/Skønhedspleje", "Hotel/restauration", "Andet".	413	13 pct.
I alt		3.174	100 pct.

NOTE¹ — N = 3.174. Uvægtede tal. Beredskab, transport & øvrige er en samlekategori og dermed mindre homogen end de øvrige.

Databehandling

Analyserne er baseret på frekvenstabeller, krydstabeller og sammenligninger af andele. Krydstabellerne er rene sammenhængsanalyser og ikke udtryk for årsagssammenhænge. På spørgsmål med femtrins svarskalaer er yderkategorierne lagt sammen med den tilstødende kategori, så "meget positiv" og "overvejende positiv" indgår i "positiv", "meget enig" og "enig" i "enig" og så fremdeles. Derudover er der foretaget to sammenlægninger, der ikke følger denne regel:

- "Fuld indflydelse" og "meget indflydelse" er lagt sammen til "meget eller fuld indflydelse", mens "lidt indflydelse" og "ingen indflydelse" er lagt sammen til "lidt eller ingen indflydelse".
- For spørgsmålet om, hvor stor en del af arbejdsopgaverne der løses med generativ AI, er "omkring halvdelen", "en stor del" og "alle mine opgaver" lagt sammen til "anvendelse i stort omfang".

Som grundregel udelades "ved ikke" og "ikke relevant" af beregningsgrundlaget i graferne. Andelen ligger gennemgående mellem 1 og 5 pct. Det fremgår under hver figur, hvilken n der er regnet på, og hvor mange besvarelser der er udeladt. På spørgsmålet om, hvordan generativ kunstig intelligens er blevet implementeret, indgår "ved ikke" som en substantiel svarkategori, fordi det i sig selv er et resultat, at 8 pct. af medarbejderne ikke ved, hvordan teknologien er indført på deres arbejdsplads.

Statistisk usikkerhed

Sammenhænge mellem baggrundsforhold og medarbejdernes svar er testet med ordinale, logistiske eller multinomiale logistiske regressionsmodeller, afhængigt af variabeltype. Der er i alle sammenhænge kontrolleret køn, alder, uddannelsesniveau, sektor og branche. Som hovedregel er kun forskelle, der er statistisk signifikante på et 5-procentsniveau, er medtaget i analysen. Der kan være undtagelser, som er klart markeret.

Kvalitative interviews

Gennemførelse og rekruttering

Den kvalitative del består af 12 dybdegående, semistrukturerede interviews med udvalgte medarbejdere, der havde besvaret spørgeskemaet. Interviewene er gennemført online i april og maj 2026 med en varig-

hed på mellem 30 og 75 minutter. Interviewene tog udgangspunkt i en fælles guide, der fulgte rapportens temaer: implementeringen og rammerne på arbejdspladsen, den konkrete anvendelse af værktøjerne, betydningen for arbejdsopgaver, faglighed og samarbejde samt forventninger til det fremtidige arbejdsliv.

Guiden var semistruktureret, så rækkefølge og vægtning kunne tilpasses den enkelte. Informanternes egne besvarelser fra spørgeskemaet indgik som afsæt for samtalen og gjorde det muligt at forfølge og afprøve de mønstre, der tegnede sig i de kvantitative data. Informanterne er rekrutteret gennem spørgeskemaundersøgelsen, hvor deltagerne til sidst blev spurgt, om de ville medvirke i et opfølgende interview.

Udvælgelse af informanter

Blandt de medarbejdere, der indvilgede, er informanterne udvalgt for at sikre spredning på sektor, aldersgruppe, køn og geografi, samt holdning til og erfaring med generativ kunstig intelligens. Udvælgelsen er ikke en spejling af den kvantitative fordeling. Interviewene blev lavet sideløbende med dataindsamling og derfor har det ikke været muligt at afspejle de endelige kvantitative fordelinger.

TABEL 3

Informanter i de kvalitative interviews

Køn	Alder	Stilling	Sektor	Anvendelse af generativ AI	Holdning til implementeringen
Mand	26	IT-supporterelev	Privat	Ingen af opgaverne	Overvejende negativ
Kvinde	31	Rekrutteringskonsulent	Privat	Ca. halvdelen	Hverken/eller
Mand	58	IT-chef uden personaleansvar	Offentlig	En stor del	Overvejende positiv
Kvinde	36	Patentkonsulent	Privat	Ca. halvdelen	Overvejende negativ
Kvinde	43	Eksportingeniør	Privat	En stor del	Overvejende positiv
Mand	38	Pædagog	Offentlig	Ca. halvdelen	Overvejende positiv
Kvinde	44	Juridisk rådgiver	Privat	Ca. halvdelen	Overvejende positiv
Mand	59	Specialkonsulent	Offentlig	En mindre del	Hverken/eller
Kvinde	60	Faglærer	Offentlig	En mindre del	Overvejende negativ
Mand	60	Biblioteksmedarbejder	Offentlig	En mindre del	Hverken/eller
Mand	22	Full stack developer	Privat	En mindre del	Meget negativ
Mand	35	Informationsspecialist	Offentlig	En mindre del	Overvejende negativ

NOTE — Alle informanter optræder under pseudonym, og arbejdspladser er ikke navngivet. Anvendelse og holdning er informanternes egne svar i spørgeskemaet forud for interviewet.

Behandling af interviewdata

Alle interviews er optaget med informanternes samtykke og herefter transskriberet via transskriptions-servicen Good Tape forud for analyseprocessen. Til hvert interview er der udarbejdet et meningsreferat kort efter, at interviewet blev foretaget. Til udarbejdelsen af meningsreferaterne er der gjort brug af ChatGPT i et lukket system, som ikke bruger data til træning af ChatGPT's sprogmodeller, via gennemtestede prompts udarbejdet af analytikere i Tænketanken Mandag Morgen. Både meningsreferater og transskriberinger er kvalitetssikret af medarbejdere i Tænketanken, blandt andet ved at sammenholde dem med fysiske noter fra interviewsituationen og ved gennemlytning af optagelserne.

Meningsreferaterne følger en fast skabelon, hvor direkte citater med tidsangivelse, tæt parafrase af informantens udsagn og referentens egne analytiske observationer er holdt adskilt, så det kan spores, hvad der er informantens eget udsagn, og hvad der er fortolkning. Et team af analytikere har efterfølgende læst på tværs af interviewene og identificeret gennemgående mønstre og spændinger. Citater i rapporten er udvalgt på baggrund af dette analysearbejde, sådan at de i videst muligt omfang afspejler medarbejdernes svar mere generelt.

Forbehold

Undersøgelsen bygger på medarbejdernes egne vurderinger. Det gælder også oplysninger om arbejdspladsens beslutninger, retningslinjer og kompetencetilbud, som ikke er efterprøvet i arbejdspladsernes formelle dokumenter. Resultaterne beskriver derfor, hvad medarbejderne oplever og er blevet informeret om, hvilket i flere tilfælde afviger fra, hvad arbejdspladsen formelt har besluttet – en afstand, der i sig selv er et af undersøgelsens fund. Da undersøgelsen hverken er repræsentativ eller vægtet, kan tallene ikke overføres til det samlede danske arbejdsmarked, og resultater for de mindste brancher skal læses med forbehold. Endelig er undersøgelsen et øjebliksbillede fra foråret 2026 på et felt i hastig forandring.

mandagmorgen

TÆNKETANKEN