



RAPPORT

FREMTIDENS AI-KOMPETENCER

AFDÆKNING AF VIRKSOMHEDERS BEHOV FOR
AI-KOMPETENCELØFT OG FORSLAG TIL
NYT KURSUSINDHOLD TIL HAKL

JANUAR 2026



INDHOLD

INDLEDNING	3
EXECUTIVE SUMMARY	6
BRUG AF AI INDEN FOR DE MERKANTILE JOBOMRÅDER	7
FORVENTNINGER OG OPLEVET VÆRDI AF AI	16
OVERORDNET KOMPETENCEBILLEDE	21
VÆSENTLIGE KOMPETENCEGAB OG OPLEVEDE KOMPETENCEBEHOV	26
ANBEFALINGER TIL KURSUSINDHOLD OG KURSER TIL AI KOMPETENCELØFT	34
OPSAMLING OG PERSPEKTIVERING	40

FORFATTERE

Nina Scheel, Alexandra Institutet

Mia Kruse Rasmussen, Alexandra Institutet

Udgivet af

ALEXANDRA INSTITUTTET

Januar 2026



INDLEDNING

BAGGRUND OG FORMÅL MED UNDERSØGELSEN

Generativ kunstig intelligens er i løbet af få år blevet en teknologi med markant indflydelse på både arbejdsprocesser, forretningsmodeller og kompetencekrav i danske virksomheder. Udviklingen sker med stor hast, og det stiller nye krav til både ledere og medarbejdere på tværs af brancher og jobfunktioner. For HAKL er det afgørende at kunne tilbyde efteruddannelseskurser inden for det merkantile jobområde, der ikke blot følger med den teknologiske udvikling, men som også målrettet adresserer de kompetencegab, der opstår i takt med, at AI implementeres i virksomhedernes daglige arbejdspraksis.

Projektet "Fremtidens AI kompetencer" er sat i gang for at skabe et solidt vidensgrundlag, der kan understøtte udviklingen af relevante kursusforløb inden for generativ AI. Formålet er at afdække overordnede trends i virksomhedernes anvendelse af AI samt analysere, hvordan denne anvendelse påvirker arbejdsopgaver, kompetencekrav og organisering af arbejdet.

Derudover skal projektet pege på konkrete kompetencebehov og udviklingsmuligheder, som kan dækkes gennem HAKL's kursustilbud, og give anbefalinger til kursusindhold og -formater, der kan styrke medarbejdernes kompetencer i forhold til generativ AI.



METODE

Undersøgelsen er gennemført som et mixed-methods forløb, der kombinerer kvantitative og kvalitative metoder for at sikre både bredde og dybde i datagrundlaget:

- Desk research
- Spørgeskema
- Online interviews
- Co-creation workshop

Forløbet indledtes med desk research med fokus på aktuelle tendenser i udviklingen og anvendelsen af generativ AI inden for de merkantile jobområder. Denne analyse dannede grundlag for udarbejdelsen af et spørgeskema, som via Norstat blev udsendt til ledere og medarbejdere i virksomheder inden for tre udvalgte jobområder: administration/økonomi/HR/kundeservice, salg og rådgivning inden for detail (B2C) samt salg og rådgivning inden for handel (B2B) (se uddybende målgruppebeskrivelse i næste afsnit). Der blev indsamlet 222 besvarelser. Spørgeskemaet dannede grundlag for en foranalyse der blev præsenteret for HAKL og projektets styregruppe.

Med afsæt i spørgeskemaresultaterne blev 15 virksomhedsrepræsentanter der havde besvare spørgeskemaet udvalgt til opfølgende online-interviews af 30-45 minutters varighed. Disse interviews gav mulighed for at gå bag om de kvantitative data og afdække det konkrete "hvorfor" og "hvordan" i virksomhedernes brug af AI, og gav dermed mulighed for at nuancere og konkretisere de overordnede tendenser.

Som afsluttende led i undersøgelsen blev der gennemført en co-creation workshop med 20 undervisere og kursusudviklere, herunder repræsentanter fra styregruppen og sekretariatet i Uddannelsesnævnet. Workshopen havde til formål at kvalificere rapportens anbefalinger og sikre, at de identificerede kompetencebehov kan omsættes til relevante og praksisnære kursusforløb.

MÅLGRUPPE, REKRUTTERING OG RESPONDENTER

Respondenterne i undersøgelsen er rekrutteret af Norstat.

Deltagere i spørgeskemaet er rekrutteret ud fra tre overordnede målgrupper:

MÅLGRUPPE 1

ADMINISTRATION, ØKONOMI, HR OG KUNDESERVICE

Ufaglærte og faglærte medarbejdere, fx kontorassistenter, der arbejder med administration, økonomi, HR og kundeservice

MÅLGRUPPE 2

B2C INDEN FOR DETAIL

Ufaglærte og faglærte medarbejdere inden for salg og rådgivning (B2C), fx salgsassistenter og butiksledere inden for detailbranchen

MÅLGRUPPE 3

B2B INDEN FOR HANDEL

Ufaglærte og faglærte medarbejdere inden for salg og rådgivning (B2B), fx handelsassistenter og logistikassistenter i handelsbranchen

Inden for hver målgruppe er der både besvarelser fra medarbejdere og ledere. I alt har 125 medarbejdere og 97 ledere deltaget – samlet set 222 spørgeskemabesvarelser (udgangspunktet var 200 besvarelser, men der kom 22 mere ind under indsamlingen af besvarelser, deraf tallet 222). Der har været udsendt to versioner af spørgeskemaet – et til ledere og et til medarbejdere. Spørgsmålene er stort set ens, men der er enkelte forskelle på formuleringer i spørgsmål og svarmuligheder alt afhængig af om de retter sig mod et lederperspektiv eller medarbejderperspektiv. Derfor er alle grafer over spørgeskemasvar i rapporten opdelt i hhv. lederbesvarelser og medarbejderbesvarelser, hvor der kan sammenlignes mellem de to grupper.

Alle virksomheder der er repræsenteret i undersøgelsen anvender i nogen eller høj grad AI i arbejdet. Analysens konklusioner om brugen af AI i virksomhederne inden for de tre jobområder kan altså ikke ses som en afspejling af det generelle billede for branchen, da der også vil være virksomheder som slet ikke anvender AI.

Inddelingen i de tre målgrupper gjorde det muligt at identificere overordnede mønstre i brugen af AI i forhold til de enkelte målgrupper. Den indledende analyse af spørgeskemabesvarelserne viste dog, at forskellene inden for målgrupperne ofte er lige så markante som variationen mellem dem. Der er en tendens til, at målgruppe 1 som helhed anvender AI mere regelmæssigt og mere avanceret, men der findes også eksempler på medarbejdere og virksomheder i både B2C og B2B, som ligger betydeligt foran i modenhed og integreret brug. Brugsmønstre, erfaring og kompetenceniveau med AI viser sig således i høj grad at være individuelt og organisatorisk betingede snarere end strukturelt koblet til målgrupperne.

På den baggrund har rapporten primært fokus på de tværgående mønstre i datamaterialet frem for en konsekvent opdeling efter målgrupper. Da forskellene mellem målgrupperne ikke fremstår markante eller systematiske, giver det større analytisk værdi at fremhæve de fælles tendenser, udfordringer og potentialer, som går igen på tværs af jobfunktioner og brancher.

OM BRUGEN AF CASES I RAPPORTEN

Som supplement til spørgeskemadata og interviewanalyser præsenterer rapporten tre virksomhedscases, der giver et praksisnært indblik i, hvordan generativ AI anvendes i hverdagen i forskellige organisationer.

Casene repræsenterer tre forskellige tilgange til og modenhedsniveauer i brugen af AI:

- En tøvende og uafklaret tilgang, hvor værdien af AI fortsat er usikker
- En individbaseret brug, drevet af nysgerrige medarbejdere og med et behov for flere kurser
- En mere integreret praksis, hvor nysgerrighed og sidemandsoplæring understøtter en bredere anvendelse

Casene skal ikke læses som repræsentative for hele målgruppen eller som “best practice”-eksempler, men som illustrative nedslag, der viser den variation, der findes i arbejdet med AI i dag. De præsenteres som selvstændige, visuelt adskilte elementer i rapporten og kan læses uafhængigt af den øvrige analyse.

EXECUTIVE SUMMARY

Denne rapport afdækker, hvordan generativ AI i dag anvendes inden for de merkantile jobområder, hvilke kompetencebehov der opleves blandt ledere og medarbejdere, samt hvilke typer opkvalificering, der vurderes som mest relevante fremadrettet. Undersøgelsen bygger på en kombination af spørgeskemadata og kvalitative interviews og giver et indblik i både potentialer og udfordringer i arbejdet med AI.

Overordnet viser analysen, at brugen af AI stadig er præget af eksperimenter, individuelle initiativer og manglende organisatorisk struktur. For mange virksomheder er AI endnu ikke integreret som et fast arbejdsredskab, men anvendes ad hoc af særligt nysgerrige og teknologivante medarbejdere. Private erfaringer med AI fungerer ofte som springbræt til brug i arbejdssammenhænge, mens en betydelig gruppe medarbejdere fortsat er tilbageholdende på grund af usikkerhed, manglende viden og tvivl om relevans for egne arbejdsopgaver.

Når AI anvendes, sker det primært i relation til tekstbaserede opgaver som skrivehjælp, oversættelse, informationssøgning og dokumentopsummering. AI fungerer for mange som en skrivepartner, en hurtig informationskilde og en personlig sparringspartner i det daglige arbejde. Mere avancerede anvendelser, som fx dataanalyse og automatisering af komplekse processer, er endnu kun udbredt blandt et mindretal.

Både ledere og medarbejdere oplever, at AI har potentiale til at skabe værdi – især gennem hurtigere og bedre opgaveløsning, automatisering af rutineopgaver og et mere datadrevne beslutninger. Samtidig er der et tydeligt mismatch mellem forventningerne til AI's værdi og den faktiske oplevede forandring i hverdagen, særligt blandt medarbejdere. For mange er AI stadig nyt, og påvirkningen af arbejdsopgaver og arbejdsopgaver opleves som begrænset.

Rapporten peger på tre centrale kompetenceområder, som afgørende i arbejdet med AI: Kritisk sans, evnen til at formulere præcise prompts, og forståelse for, hvordan AI kan anvendes i relation til konkrete arbejdsopgaver.

Når det kommer til oplevede kompetencegab, er der stor spredning blandt undersøgelsens respondenter. Mens nogle medarbejdere vurderer, at de allerede har de nødvendige forudsætninger, efterspørger andre grundlæggende viden, praktisk træning og tydeligere rammer for brugen af AI. Ledere har generelt højere forventninger til medarbejdernes fremtidige AI-kompetencer, mens medarbejdere i højere grad efterspørger tryk, konkrete anvendelsescases og organisatorisk støtte.

Samlet set viser undersøgelsen, at opkvalificering i AI ikke kun handler om tekniske færdigheder, men i høj grad om at skabe mening, motivation og praksisnær læring. Det er først, når AI opleves som relevant og anvendelig i relation til konkrete arbejdsopgaver, at teknologien for alvor får fodfæste og skaber værdi for både de enkelte medarbejdere og organisationerne som helhed.

BRUG AF AI INDEN FOR DE MERKANTILE JOBOMRÅDER

OVERORDNEDE TENDENSER I BRUGEN AF AI

Brugen af kunstig intelligens (AI) er i hastig udvikling på det danske arbejdsmarked, men udviklingen sker ujævnt på tværs af virksomheder og internt i de enkelte virksomheder og ofte uden stærk organisatorisk forankring eller strategi, påpeger flere undersøgelser¹. Denne analyse viser, at det samme mønster gør sig gældende på tværs af de tre merkantile og administrative jobområder; anvendelsen af AI bæres i høj grad af enkeltpersoners initiativ, nysgerrighed og lyst til at eksperimentere – snarere end af klare strategier eller fælles retningslinjer. For mange starter mødet med AI desuden i privat regi, hvor teknologien kan afprøves uden krav og risiko, og hvor de første positive erfaringer skaber modvilje til at tage den med ind i arbejdslivet.

Virksomhederne der indgår i denne undersøgelse, har alle tilkendegivet at de bruger AI i nogen eller høj grad, men for hovedparten af dem er AI stadig noget, man undersøger og afprøver i mindre skala, mens en betydelig andel af medarbejdere stadig er tøvende eller usikre på, hvordan teknologien konkret kan gavne deres eget arbejde.

Helt overordnet peger undersøgelsen på følgende tendenser:

- AI er for de fleste af virksomhederne stadig **noget der afprøves og eksperimenteres med**, for at undersøge hvorvidt og hvordan det giver mening i forskellige arbejdsopgaver og situationer
- De fleste har en **umoden og ustruktureret organisering af brugen af AI-værktøjer**. Men der er også eksempler på virksomheder der er meget langt fremme og har integreret AI fuldt ud i organisationen
- Det er **ofte individbaseret** – first movers starter (på egen hånd) og inspirerer andre kolleger

- Medarbejdernes private brug af AI er ofte springbræt til at få taget hul på det på arbejdet
- En del medarbejdere er stadig **tilbageholdne med at komme i gang** eller at få det integreret som en fast del af arbejdsgangen, og de oplever at mangle viden for at kunne komme videre

EKSPERIMENTERENDE TILGANG OG UMODEN ORGANISERING OMKRING BRUGEN AF AI

Fordi brugen af AI på mange arbejdspladser endnu ikke er sat i system som fast arbejdsredskab, bliver det mere tilfældigt eller løst, hvordan og hvornår medarbejderne begynder at integrere det i deres eget arbejde. Nogle er drevet af en nysgerrighed for nye teknologier, og begynder af sig selv at eksperimentere med det og finde ud af, hvad det kan gøre for netop deres arbejde. Andre hører input og erfaringer fra kolleger.

Fælles er, at arbejdet med AI primært ligger ude hos enkelte medarbejdere i virksomhederne, uden en klar retning oppefra og for mange af dem, der bruger AI mest aktivt i det daglige, handler det stadig meget om at prøve sig frem.

”

De af os der bruger det, vi prøver os sådan lidt frem. I den fase, vi er i nu, er det også det vi skal, men på et tidspunkt skal vi have noget mere struktur omkring det, så vi sikrer en ensartethed i den måde, vi går til det på.

LEDER

En del virksomheder har regler omkring selve datahåndteringen, hvilke værktøjer, man må bruge og hvilke data man må uploade til de værktøjer, men der er ikke samme fokus på at få defineret hvilke typer af arbejdsopgaver det giver mening at bruge AI i forhold til. Det er stadig i vid udstrækning op til de enkelte medarbejdere.

Den manglende struktur omkring implementeringen kan blandt andet hænge sammen med oplevelsen af, at udviklingen stadig går stærkt. Det er svært at vide, hvor det ender og derfor tøver en del med at lægge sig for fast på en bestemt tilgang eller investere store summer i specifikke værktøjer, som måske i morgen bliver afløst af nogle nye og bedre på markedet.

Der er dog store forventninger til, hvad AI vil kunne bidrage med af værdi i fremtiden, som beskrives i afsnit 5, og vi ser også begyndende politikker og strategier på området, rundt omkring i nogle af virksomhederne, men hovedtendensen er stadig, at de fleste af virksomhederne endnu ikke er ret ikke langt med den mere strukturerede implementering.

PRIVATE OG INDIVIDUELLE ERFARINGER ER OFTE SPRINGBRÆT TIL BRUGEN AF AI PÅ ARBEJDET

Det nævnes af flere interviewdeltagere, at måden de er kommet i gang med at bruge AI på, og har fået øjnene op for værdien af det, er ved at bruge det privat. Deres oplevelser med, at AI har skabt værdi i hverdagen derhjemme, har betydet, at de også har fået mod på at begynde at bruge det i arbejdssammenhænge. Det kan for nogle være nemmere at komme i gang med AI ved at bruge det udenfor arbejdstid, hvor der ikke er noget pres for at gøre tingene rigtigt eller præstere, men man blot kan lege med værktøjerne og prøve sig frem.

”

Jeg bruger også meget AI privat. Jeg har bedre succes med køkkenhåven ved at tage billeder og spørge ChatGPT om gødning og flytning af planter. Jeg er bedst til at bruge det privat. På arbejde skal jeg tænke over at bruge den til andet end spørgsmål.

MEDARBEJDER

”

Noget jeg har tænkt meget over er, hvordan man får andre i gang med at bruge det. Derhjemme med kæresten tænkte jeg 'kom nu i gang'... Men så da vi skulle på ferie, prøvede vi at få ChatGPT til at lave en kørerute. Den merværdi gav hende et 'hov, det kan give noget', og så fik jeg skubbet noget i gang.

LEDER

Den personlige oplevelse med, at AI er brugbart derhjemme, er en effektiv motivator for at overkomme barrieren med at skulle tage et nyt værktøj i brug på arbejdet. Man skal opleve på egen krop, at det gør noget godt, før man kommer i gang med at bruge AI som en fast del af sit arbejde i stedet for blot en gang imellem. Det er sjældent nok at få fortalt af andre, at AI er værdifuldt.

Den positive og legende aha-oplevelse ved at bruge det privat og opdage hvad det kan, kan være relevant at forsøge at kopiere til en arbejdssituation (og på et kursus), så man får samme effekt; at få taget hul på at komme ordentlig i gang med AI og indtænke det mere naturligt i sit arbejde. Det er dog også et spørgsmål om at man rent personligt og som medarbejder har en nysgerrighed omkring nye teknologier og kan lide at afprøve værktøjer.

”

Dem der bruger det på nuværende tidspunkt er nok mest dem, der er glade for IT generelt – så det er ret personbåret.

LEDER

EN DEL MEDARBEJDERE ER STADIG TILBAGEHOLDENDE OG MANGLER VIDEN

På mange arbejdspladser er det fortsat kun et mindretal af medarbejderne, der konsekvent bruger AI aktivt som en integreret del af deres daglige arbejde. Der er en stor gruppe af medarbejdere, der stadig er mere afventende i forhold til at tage det i brug, fordi de mangler viden og er skeptiske i forhold til, om det overhovedet giver mening i deres arbejde – eller om de kan stole på de resultater, de får:

”

Det handler om, at vi som medarbejdere skal kunne forstå værdien i det for os, på vores skrivebord. Ikke som noget abstrakt – men som noget, der 1:1 kan hjælpe os med de arbejdsopgaver, vi nu hver især sidder med.

MEDARBEJDER

”

Det kan nok give nogle bedre og hurtigere tekster, men mit job består af at tale med andre mennesker, og det kan AI ikke erstatte.

MEDARBEJDER

”

Jeg tror på det kan være med til at strømline nogle opgaver. Hvorvidt det er relevant for lige præcis mig, har jeg svært ved at gennemskue.

MEDARBEJDER

Denne pointe understøttes også fra et lederperspektiv, hvor der peges på, at manglende forståelse hurtigt kan føre til modstand:

”

Når man ikke forstår det, så holder man sig fra det – så der er noget skepsis og kultur, der stritter lidt imod hos medarbejderne.

LEDER

Flere fremhæver, at det kræver en aktiv indsats at få de medarbejdere med, der endnu ikke er kommet i gang af sig selv. Det handler ikke kun om at præsentere teknologien, men om at vise dens konkrete anvendelse i relation til de opgaver, den enkelte medarbejder sidder med, og måske i nogle tilfælde også en kulturændring i organisationen at få det tænkt ind.

”

Det kræver at nogen tager folk i hænderne og fortæller, hvordan AI kan bruges i forhold til deres specifikke arbejdsopgaver. Der er en naturlig skepsis i forhold til det blandt medarbejderne, der gør at mange folk er tilbageholdende ”kan man stole på det... og giver det overhovedet mening i forhold til det arbejde jeg sidder med?

MEDARBEJDER

”

Det er en kulturændring, grundlæggende – nu sidder jeg på Nordfyn, hvor vi måske ikke er så proaktive, som folk er i København, Aarhus, eller Odense – hvor folk måske er lidt mere klar på den ændring. Så hos os er det en kulturændring. Det ligger ret fjernt for en stor del af mine kollegaer, at det her er noget, der kan hjælpe os i vores arbejde.

MEDARBEJDER

HVILKE FUNKTIONER BRUGES AI OFTE TIL

Selvom det i ovenstående afsnit konkluderes, at der generelt er en vis tøven med at komme i gang med AI, og at mange virksomheder i målgruppen er relativt umodne og uerfarne i brugen af AI, så viser undersøgelsen dog også, at AI faktisk anvendes til en række forskellige arbejdsopgaver og funktioner.

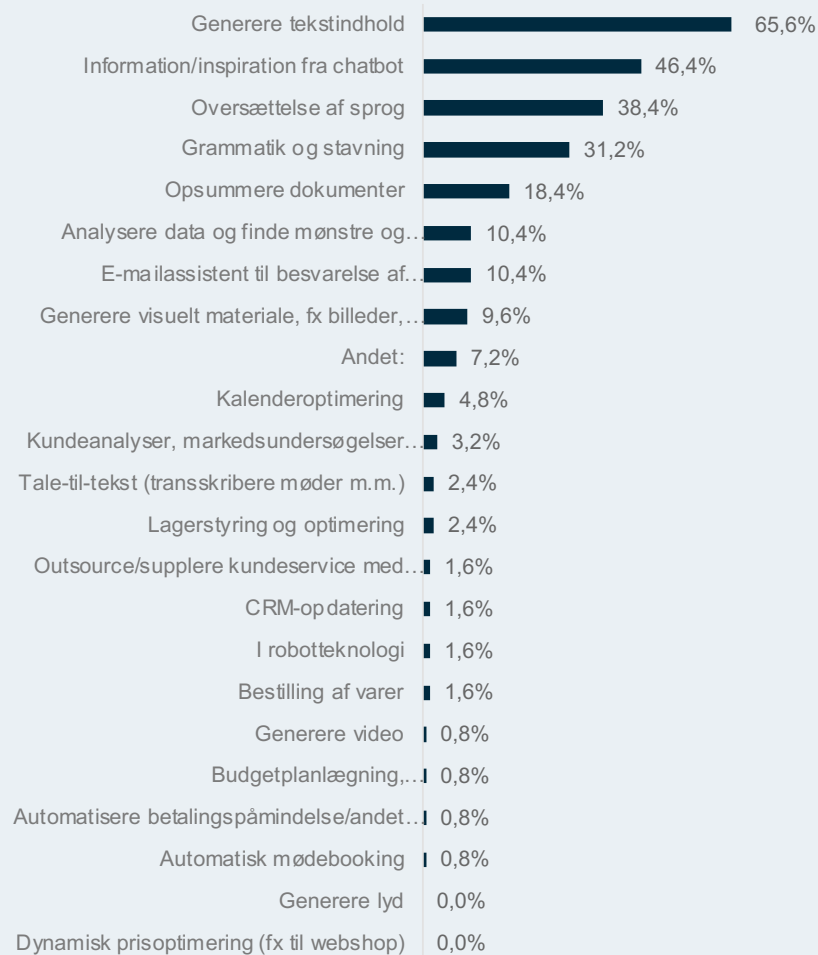
Som nedenstående grafer fra spørgeskema til hhv. ledere og medarbejdere visere, er den mest udbredte brug af AI i virksomhederne stadig er tæt knyttet til tekstproduktion og tekstkvalificering. Hele 73,2 % af lederne og 65,6 % af medarbejderne angiver, at de primært bruger AI til at generere tekstindhold – og de næstmest anvendte funktioner handler ligeledes om oversættelse, skrivehjælp, informationssøgning og dokumentopsummering.

FIGUR 1
HVILKE FUNKTIONER BRUGES AI OFTE TIL

Hvad bruges AI til i jeres virksomhed? (Ledere)



Hvad bruger du selv AI til i dit arbejde? (Medarbejdere)



Det betyder, at AI i høj grad fungerer som en skrivepartner og et informationssøgningsværktøj, der hjælper med at effektivisere og kvalitets-sikre skriftlige opgaver. Samtidig viser både spørgeskema og interviews, at mere avancerede anvendelser – som datamønsteranalyse – i dag kun bruges af en mindre del af medarbejderne inden for de tre mål-grupper som undersøgelsen omhandler.

Man kan således kategorisere den mest anvendte brug af AI i tre spor:

AI som skrivepartner

AI bruges ofte til forbedring af skriftlig kommunikation; udarbejdelse af tekster, grammatik og stavning samt oversættelse til fx engelsk. Typerne af tekster kan være mange forskellige, såsom e-mails, rapporter, juridiske dokumenter m.m.

AI som informationssøger

Flere steder bruges AI som chatfunktion til at finde information fra interne dokumenter som ligger spredt på et intranet, hvor det kan være svært eller langsomt at finde rundt manuelt – eller som en form for avanceret googlesøgning.

AI som assistent og sparringspartner

AI bruges også i stigende grad som både sparringspartner og assistent i medarbejdernes daglige arbejde. En del beskriver, hvordan teknologien fungerer som en slags kollega, man kan vende idéer med, teste retninger af på og hente inspiration hos, når man sidder fast.

AI SOM SKRIVEPARTNER

AI bruges ofte til forbedring af skriftlig kommunikation; udarbejdelse af tekster, grammatik og stavning samt oversættelse til fx engelsk. Typerne af tekster kan være mange forskellige, såsom e-mails, rapporter, juridiske dokumenter m.m.

”

Vi bruger det fx når ting skal stå grammatisk korrekt, så laver den en, hvor vi finder fejlene og kan rette, det gør man så manuelt.

LEDER

Flere oplever at AI er en værdifuld skrivepartner som fx kan få tekster til at fremstå mere professionelle eller aflaste medarbejderne i forhold til selve skrivearbejdet og dermed frigive tid til andre opgaver, fordi det bliver nemmere og hurtigere at generere tekster ved brug af AI:

”

Det bliver bare nemmere og hurtigere. Vi sidder med et konkret projekt, hvor jeg vil gætte på, at jeg har sparet 5 – 10 timer på det i den her måned, bare på dokument skrivning.

LEDER

”

Det er hurtigere at formulere tekster til markedsføring og mails.

MEDARBEJDER

De, der bruger AI som skrivepartner oplever desuden, at de føler sig mere kompetente i deres job og at det kan skabe større selvtillid og understøtte dem i en travl hverdag.

”

Min kommunikation på engelsk er blevet højnet væsentligt. Før sad jeg og lavede det selv. Indimellem var der nogle ord, hvor jeg var i tvivl om hvordan de skulle staves, og her går det meget hurtigere end med Google Translate. Nu har jeg en dialog med ChatGPT om at rette til og justere. Min kommunikation er mere præcis, mere formfuld. Jeg føler mig meget mere sikker.

LEDER

AI kan også overtage eller forbedre opgaver som fx mødenoter, opsamlinger og struktureret dokumentation, der tidligere kunne være både tidskrævende og af varierende kvalitet:

”

Mine noter er ikke altid lige gode, men jeg har fundet ud af, at hvis man optager, kan man få chatGPT til at transskribere og komme med et resume – det hjælper mig både med at spare tid og giver en bedre kvalitet i opsamlingerne.

MEDARBEJDER

AI SOM INFORMATIONSSØGER

Flere steder bruges AI som chatfunktion til at finde information fra interne dokumenter som ligger spredt på et intranet, hvor det kan være svært eller langsommeligt at finde rundt manuelt.

Flere oplever, at AI kan hjælpe med en stor tidsbesparelse ved hurtigt at kunne finde frem til information som ellers er svært at finde i et uoverskueligt intranet. En interviewdeltager nævner at hun er gået fra at bruge 10-15 minutter på manuelt at søge rundt efter information til at deres AI søgefunktion kan finde svaret på max 1 minut.

Samtidig fungerer AI for mange som en slags avanceret Google-søgning, der hurtigt kan hjælpe med at give søgningen en retning, underbygge en intuition eller pege på yderligere relevante kilder:

”

Jeg bruger det til at kvalificere. jeg har ofte selv en mavefornemmelse, så jeg bruger det mere til at få bekræftet, om jeg er på rette spor. Hvis den siger noget helt kontroversielt i forhold til det, jeg selv tænker, så prøver jeg at undersøge det dybere. Ellers stiller jeg nogle opfølgende spørgsmål, for at sikre, at den nu taler sandt. jeg kvalitetssikrer altid. Jeg tager det ikke bare for gode varer.

LEDER

Andre anvender AI-søgning som første skridt i teknisk problemløsning:

”

Jeg spørger AI først for at finde den rigtige retning i fejlsøgning.

MEDARBEJDER

AI SOM ASSISTENT OG SPARRINGSPARTNER

AI bruges også i stigende grad som både sparringspartner og assistent i medarbejdernes daglige arbejde. En del beskriver, hvordan teknologien fungerer som en slags kollega, man kan vende idéer med, teste retninger af på og hente inspiration hos, når man sidder fast:

”

Jeg bruger den også nogle gange til at give mig inspiration. Det bliver nemmere at starte og færdiggøre opgaver, når man også kan bruge den som sparringspartner på idéer.

MEDARBEJDER

Få fremhæver de mere avancerede analytiske muligheder, som teknologien gradvist åbner op for, hvor AI bruges til både indledende analyse, mønstergenkendelse og anbefalinger:

”

We increasingly use AI to analyze vast amounts of data, detect or recognize patterns, make predictions and provide actionable insights.

MEDARBEJDER

Samlet viser spørgeskema og interviews, at AI som sparringspartner både støtter det kreative, det strukturerende og det analytiske arbejde. Teknologien kan give idéer, retning og overblik — men understøtter også tungere datadrevne analyser, når medarbejdernes opgaver kræver det. Vi ser dog igen, at der er meget store forskelle i måden AI bruges på og de mere avancerede anvendelser er det kun et fåtal af respondenterne, der peger på.

HVILKE AI-VÆRKTØJER BRUGES MEST

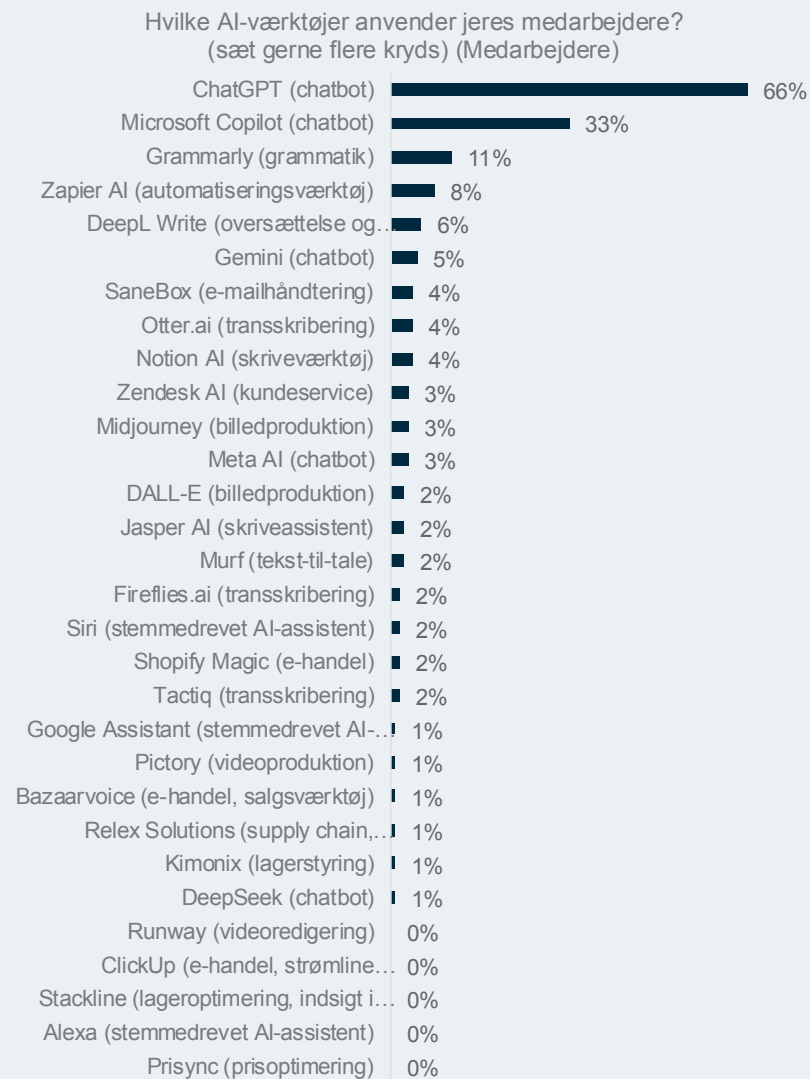
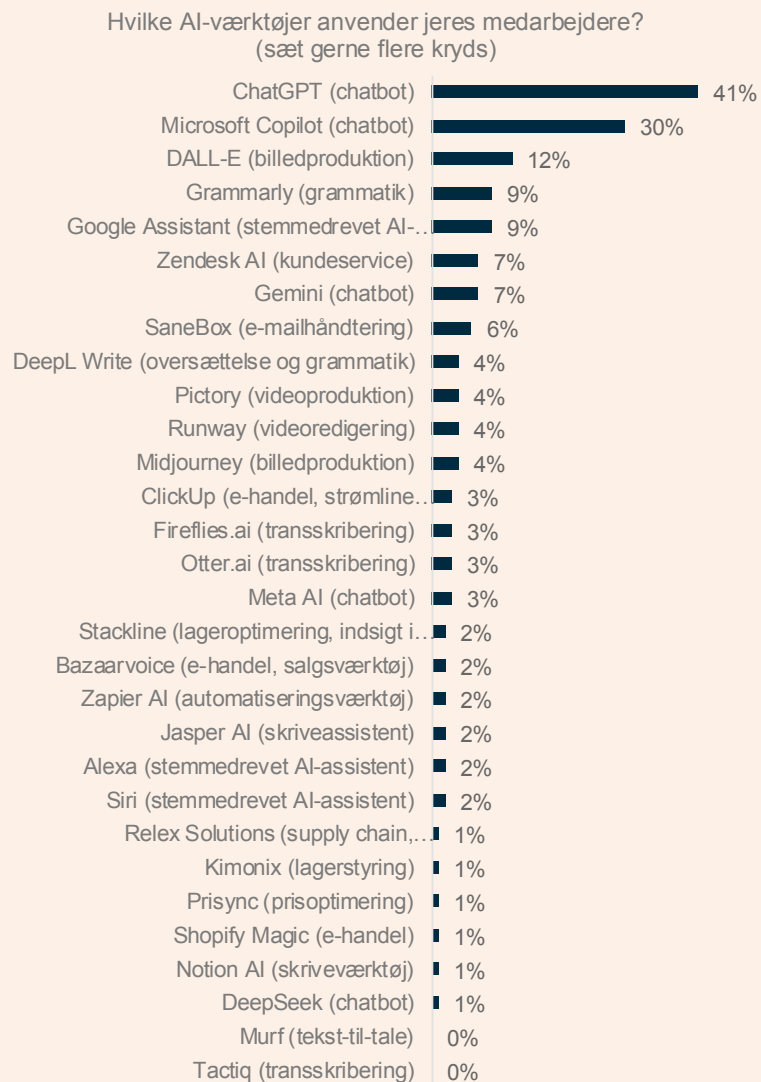
Når det kommer til de specifikke AI-værktøjer der bruges i virksomhederne, er det ifølge både ledere og medarbejdere klart ChatGPT der anvendes af flest og derefter Microsoft Copilot. Som det fremgår af de to grafer nedenfor, er der i spørgeskemaundersøgelsen spurgt ind til en lang række AI-værktøjer på markedet som kunne være relevant for de definerede tre målgrupper at anvende. Det er dog kun en mindre procentdel der gør brug af andre værktøjer end de to velkendte chatbots.

Det er værd at bemærke at der er nogen forskel på rangeringen af brug af værktøjer hos hhv. ledere og medarbejdere. Lederne spørges ind til brugen af værktøjer generelt for medarbejdere i virksomheden, hvilket dermed også dækker andre typer medarbejdere end de tre udvalgte målgrupper. Dette kan fx være årsag til at DALL-E til billedproduktion ligger så relativt højt på listen hos lederne men ikke hos medarbejderne, fordi der kun er få medarbejdere i målgrupperne der arbejder med billedproduktion.



FIGUR 2

HVILKE AI-VÆRKTØJER BRUGES MEST



CASE 1

AFVENTENDE TILGANG TIL AI – BEGRÆNSET BRUG OG BEHOV FOR KULTURÆNDRING OG FORANKRING

Virksomheden er en B2B-møbelforhandler med omkring 100 ansatte, etableret i 2017, som køber møbler i Asien og sælger til hele EU. Organisationen arbejder med store mængder data, omfattende dokument flows og mange gentagende administrative processer, hvor systemer som Excel og CRM spiller en central rolle.

Brugen af AI er endnu ikke bredt forankret. En mindre gruppe medarbejdere – primært i IT og marketing – anvender AI aktivt, mens størstedelen af organisationen er tøvende og usikre på teknologiens relevans for deres arbejde.

En af de medarbejdere, der har taget AI i brug, beskriver sit niveau som grundlæggende: *“Jeg er på et ret basic niveau, hvor jeg synes jeg kan finde ud af at bruge det til lidt forskellige ting... Jeg har rodet meget med det selv og prøver hele tiden at blive bedre.”* Hans tilgang er i høj grad præget af nysgerrighed og selvstudier, og han anvender primært AI til at udvikle og fejlrette komplekse Excel-formler samt til at formulere mails, især på engelsk. Han oplever, at det har gjort ham mere effektiv og givet nye perspektiver på opgaveløsning, uden at arbejdsopgaverne grundlæggende har ændret karakter.

Ifølge medarbejderen skyldes den begrænsede udbredelse af AI ikke manglende potentiale, men manglende viden og en uafklaret kultur. Som han udtrykker det: *“Generelt set mangler folk viden. De mangler helt grundlæggende at forstå, hvad de kan få hjælp til, og de mangler nogle pejlemærker for at gøre det konkret.”* Usikkerheden medfører, at mange medarbejdere forholder sig afventende og har svært ved at se værdien i forhold til deres egne arbejdsopgaver.

Ledelsen har forsøgt at fremme brugen af AI ved at vise eksempler på fællesmøder, men formidlingen opleves ikke som tilstrækkeligt praksisnær. Medarbejderen peger på, at budskaberne mister effekt, når de ikke knyttes tæt til hverdagsopgaverne: *“Vores direktør prøver at vise konkrete eksempler... men for dem, der er skeptiske, ligner det bare noget overfladisk, der ikke har noget med deres hverdag at gøre. Det skal helt ned på deres niveau.”* Forankring af AI kræver derfor ikke alene viden og værktøjer, men en målrettet kulturændring, hvor teknologien oversættes til konkrete arbejdsflows og opleves som et direkte støtteværktøj i medarbejdernes daglige praksis.

FORVENTNINGER OG OPLEVET VÆRDI AF AI

AI TILFØRER VÆRDI/PÅVIRKER FORRETNINGSMODELLEN I VIRKSOMHEDERNE

Som figur 3 viser nedenfor, mener langt de fleste, hhv. ledere og medarbejdere, at indførslen af AI-værktøjer nu eller i nærmeste fremtid påvirker virksomhedernes forretningsmodel på forskellig positiv vis eller på anden måde tilføjer værdi til virksomheden og arbejdet på en eller flere parametre (82 % ledere og 81 % medarbejdere). Kun 10 % af hhv. lederne og medarbejderne svarer, at AI ikke ændrer noget ved virksomhedens forretningsmodel eller værdiskabelse, og 8 % af lederne og 9 % af medarbejderne svarer 'ved ikke' til spørgsmålet.

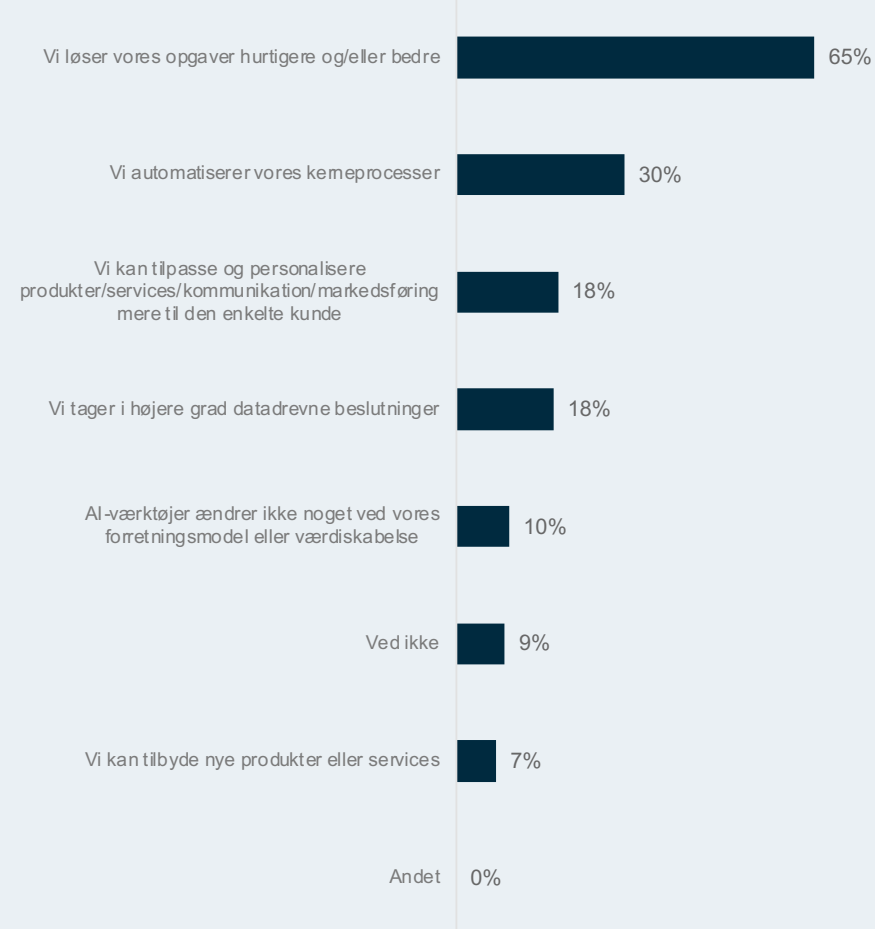


FIGUR 3
AI TILFØRER VÆRDI/PÅVIRKER FORRETNINGSMODELLEN I VIRKSOMHEDERNE

Hvordan mener du, at indførslen af AI-værktøjer giver jer værdi/
 påvirker jeres forretningsmodel nu og i nærmeste fremtid? (Ledere)



På hvilken måde mener du at AI-værktøjer giver værdi til
 dit og virksomhedens arbejde? (Medarbejdere)



Det kan dog også handle om en forventning mere end endnu oplevet forandring, hvilket vi også ser i måden de åbne besvarelser er formuleret i analysen – der peges fremad mod noget der forventes at kunne ske fremfor eksempler på nuværende oplevelser.

FLEST MENER AT AI-VÆRKTØJER TILFØJER HURTIGERE ELLER BEDRE OPGAVELØSNING

Som vist i figur 3, er der hos både ledere og medarbejdere et klart over-tal der vurderer at værdien ved brug af AI er at kunne 'løse opgaver hurtigere og/eller bedre' (63 % ledere og 65 % medarbejdere svarer dette).

Mange respondenter lægger vægt på det effektiviseringspotentiale, der ligger i brugen af AI. Det kan ofte være de samme typer af arbejdsopgaver, der skal udføres, men det er blevet hurtigere og lettere at udføre dem – og de kan ofte også udføres med et bedre resultat – eller i hvert fald kan man hurtigere nå frem til samme gode resultat.



AI skaber værdi ved at automatisere en række opgaver, som er rutineopgaver for os, hvilket vil gøre at vi har plads og tid til at lægge større fokus på det menneskelige møde med kunderne.

MEDARBEJDER

HØJERE GRAD AF DATADREVNE BESLUTNINGER SOM FØLGE AF BRUG AF AI

En væsentlig andel af lederne (31 %) samt noget mindre andel af medarbejdere (18 %) peger på, at AI rummer et betydeligt potentiale for at styrke virksomhedernes beslutningsgrundlag og skabe mere datadrevne beslutninger. Samtidig er der en dobbelthed i holdningerne; på den ene side er der en udbredt nysgerrighed og en voksende forståelse for, at data kan bruges mere systematisk.

På den anden side fornemmes en tøven, særligt hos medarbejdere og ledere der hidtil har baseret deres vurderinger på erfaring, mavefornemmelser og velkendte arbejdsgange. AI opleves stadig af flere som en slags “black box”, man ikke helt kan gennemskue, og det gør det svært at udlicitere ansvar, selv når værktøjerne egentlig er til rådighed.



Vi vil gerne, men tør ikke helt... Min chef vil stadig gå med mavefornemmelse, fordi han er mere tryk ved sin erfaring fra branchen end et nyt værktøj, han ikke kan gennemskue.

MEDARBEJDER

Samtidig viser undersøgelsen, at der er virksomheder og medarbejdere, som allerede har taget AI mere helhjertet til sig. Hos dem bruges teknologien aktivt til databehandling og analyse, og de oplever konkrete gevinster i deres daglige arbejde. For nogle har AI ikke blot suppleret eksisterende værktøjer – det har ændret spillereglerne for, hvem der kan arbejde kvalificeret med data.



For to år siden var du hotshot, hvis du var god til Excel. I dag kan man bare komme så langt med AI... Før var det reserveret de få, i dag er det mere tilgængeligt for flere.

LEDER

Virksomhederne befinder sig forskellige steder i modningsprocessen; nogle ser mulighederne, men hænger fast i gamle arbejdsmønstre, mens andre har allerede taget teknologien ind som en naturlig del af beslutningsprocesserne.

AUTOMATISERING AF KERNEPROCESSER

30 % af medarbejderne og 27 % af lederne vurderer, at AI medfører en øget automatisering af kerneprocesser i arbejdet. De åbne besvarelser, der uddyber respondenternes svar i graferne, viser, at det både for medarbejdere og ledere handler om at man med AI kan udlicitere manuelle rutineopgaver til AI-værktøjer, så medarbejderne i højere grad kan bruge tiden på udadvendte opgaver som kundepleje, de mere komplekse opgaver eller, som nogle formulerer det; de vigtige opgaver og "det, der giver værdi". Måden svarerne er formuleret på viser, at det for en del handler om en forventning til fremtidig brug af AI snarere end allerede oplevet værdi af værktøjerne.



Skaber værdi ved at automatisere en række opgaver som er rutineopgaver for os, hvilket vil gøre at vi har plads og tid til at lægge større fokus på det menneskelige møde med kunderne.

MEDARBEJDER



Vi kan automatisere rutineopgave og frigøre tid til mere komplekse opgaver.

MEDARBEJDER



Mindre manuelt arbejde og dermed tid til de vigtige og nye opgaver og projekter.

MEDARBEJDER



Arbejde mere effektivt og bruge de menneskelige ressourcer på noget der giver værdi for både kunder og på bundlinjen.

LEDER

TILPASNING OG PERSONALISERING AF PRODUKTER/SERVICES/KOMMUNIKATION/MARKEDSFØRING

Som vist i figur 3, mener 30 % af lederne og 18 % af medarbejderne at brug af AI vil muliggøre mere tilpasning og personalisering af produkter/services/kommunikation/markedsføring til den enkelte kunde. For lederne der mener dette, handler det bl.a. om at kunne lave en mere målrettet markedsføring med brug af AI, at lette kommunikation med kunder og kundeservice og at kunne forudse kundebehov. Der er ingen specifikke kommentarer fra medarbejderne om denne del.



Vi kan lave flere kundespecifikke opgaver på kortere tid som gør kunderne glattere for vores løsninger. Vi kommunikerer i højere grad med internationale kunder på deres eget sprog. Løser lettere supportopgaver.

LEDER



Ved at kombinere AI med f.eks LinkedIn kan vi finde de rigtige potentielle kunder, målrettet markedsføring, give en bedre oplevelse ved besøg på vores hjemmeside, etc

LEDER



Mere fokus på opgaver der relaterer sig til kunder. Bedre til at forudse kunders behov.

LEDER

AI'S KONKRETE PÅVIRKNING I DET DAGLIGE ER SVÆRERE AT VURDERE

I undersøgelsen spørgeskema har vi spurgt ind til, hvorvidt og hvordan ledere og medarbejdere oplever at dels

- 1) AI har ændret medarbejdernes arbejdsopgaver og
- 2) AI har ændret ved måden medarbejderne arbejder på.

Når det kommer til den faktiske, oplevede påvirkning på måden man arbejder på, er det for en større andel sværere at få øje på. Størstedelen af ledere og medarbejdere kan nævne eksempler på, hvordan AI har ændret måden medarbejderne arbejder på, men her er dog også en relativt stor andel der ikke mener at der er sket nogen ændring, særligt for medarbejderne. Mens 60 % af medarbejderne kan beskrive hvordan AI har ændret måden de arbejder på, er det altså hele 40 % der ikke oplever nogen ændring her. For lederne er det 74 % der oplever ændringer i måden medarbejderne arbejder på, mens det omvendt er 26 % der ikke oplever nogen ændring. 7 % af lederne og 6 % af medarbejderne svarer 'ved ikke'.

Der er således et mismatch mellem den overordnede oplevelse – og måske særligt forventningen om værdien af AI, og så den faktiske erfaring fra hverdagen med, hvordan det ændrer noget ved måden man arbejder på, særligt hos medarbejderne.

For dem, der oplever en ændring i måden man arbejder på, handler det bl.a. om at føle sig "mere i flow", at kunne nå mere og være bedre til sit job. Der er også få der beskriver AI-værktøjer som en slags ny kollega man kan sparre og brainstorme med. For dem der ikke kan se nogen ændring i måden man arbejder på, handler det om at brugen af AI endnu er på så umodent et niveau, at det ikke har forandret noget.

Når det kommer til, om og hvordan AI har ændret selve medarbejdernes arbejdsopgaver, er der dog en mere klar fornemmelse af, at AI har haft en påvirkning. Størstedelen af lederne og medarbejderne kan beskrive eksempler på, hvordan de mener at AI har ændret medarbejdernes arbejdsopgaver (81 % af lederne og 86 % af medarbejderne).

Dermed mener 19 % af lederne ikke at AI har ændret væsentligt ved medarbejdernes arbejdsopgaver og 14 % af medarbejderne mener ikke at AI har ændret væsentlig ved egne arbejdsopgaver. Blot 4 % af lederne og 4 % af medarbejderne svarer 'ved ikke'.

Beskrivelser af, hvilken ændring af arbejdsopgaver der opleves, er fx at man kan lade et AI-værktøj om at optimere en tekst og selv fokusere på formålet med teksten. Der nævnes også frigivelse af tid fra manuelle processer, som nu er overtaget af AI, så kan bruges energi på øvrige opgaver. For dem der ikke oplever nogen ændring, handler det igen om, at man ikke har brugt AI nok til at kunne se en forandring.

Overordnet set, kan de lidt blandede svar, og den relativt store andel der ikke oplever at kunne se en faktisk forandring i arbejdet endnu, være tegn på, at brugen af AI for mange stadig er ret nyt og endnu ikke er fuldt integreret i organisationerne, og derfor kan man endnu ikke vurdere den konkrete påvirkning i dagligdagen. Mange oplever, at de kun lige er begyndt at kradse i overfladen, i forhold til det potentiale der ligger i anvendelsen af AI. De har derfor svært ved meget detaljeret at forholde sig til, hvad det kommer til at betyde på sigt:

”

Arbejdsopgaverne er jo uændrede, de er måske blevet lettere at gå til, nogle af de mere komplekse ting, men det er stadig svært at få det tænkt helt ind. Der er et ønske om at kunne automatisere hverdagsopgaverne, og når vi ikke er nået dertil endnu, er det svært at sige, det har haft den store indflydelse.

MEDARBEJDER

”

Det vi bruger det til er at sikre, vi bruger vores tid bedst muligt, at vi lægger energien der hvor det giver bedst værdi for forretningen. Det er lidt fluffy, men jeg kan nok ikke blive mere præcis. Det handler grundlæggende om at optimere.

LEDER

OVERORDNET KOMPETENCEBILLEDE

SUCSEFULD BRUG AF AI KRÆVER KOMPETENCER PÅ FLERE NIVEAUER

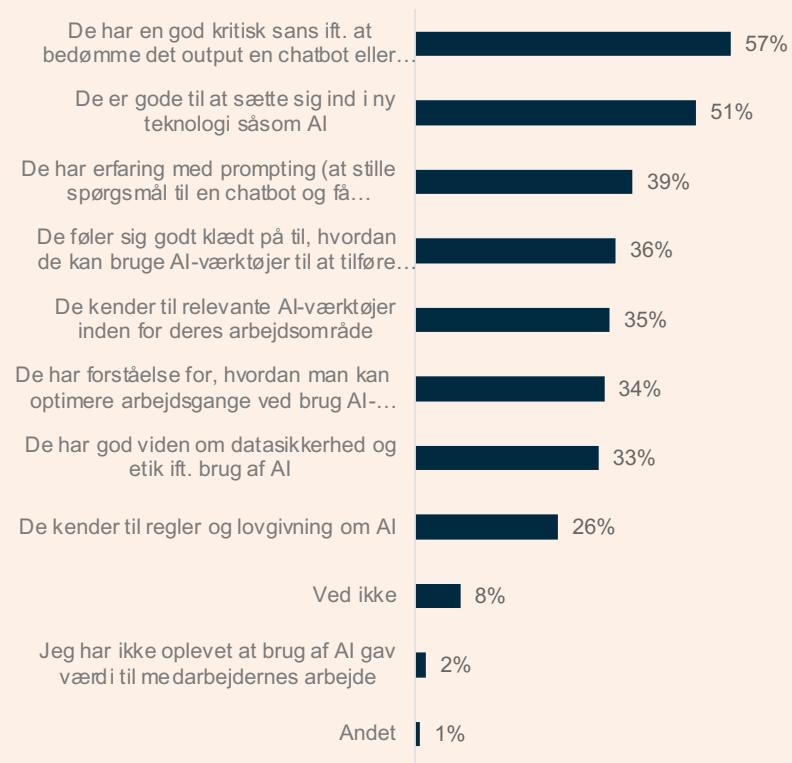
Undersøgelsen peger ikke på én entydig kompetenceprofil for medarbejdere, der har succes med arbejdet med AI. I stedet tegner der sig et billede af tre overordnede og gensidigt afhængige kompetenceområder, som tilsammen har betydning for, om AI kan anvendes sikkert og værdiskabende i arbejdet: kritisk sans, evnen til at mestre prompting samt evnen til at koble AI til egen arbejdspraksis.

Som det fremgår af graferne i figur 4, er der stor spredning i de kompetencer, medarbejdere og ledere vurderer som vigtige. Det indikerer, at feltet er præget af betydelig forskellighed – i erfaring, modenhed og forståelse af, hvad brugen af AI faktisk kræver.

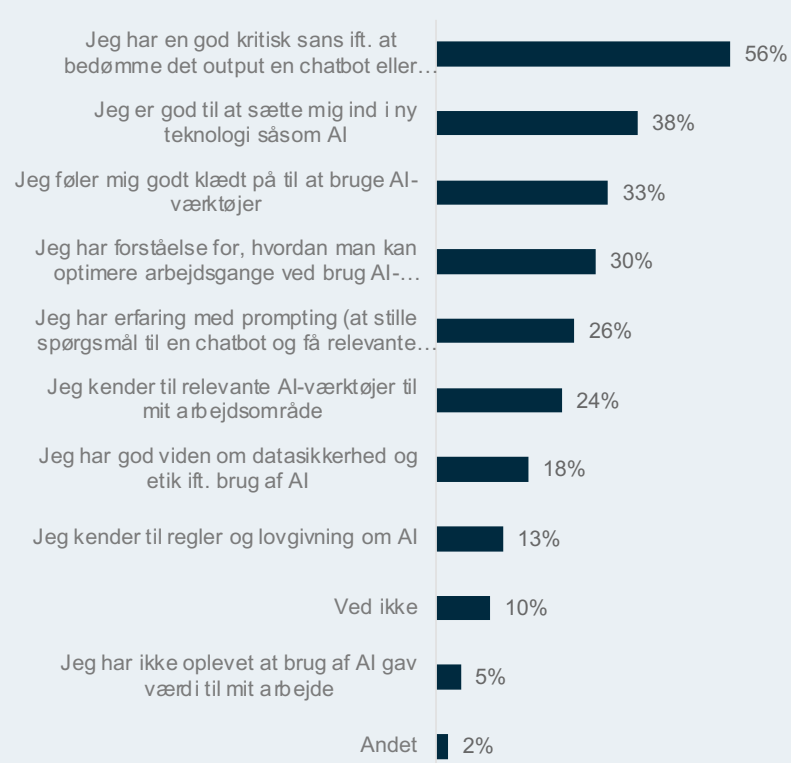


FIGUR 4
SUCCESFULD BRUG AF AI KRÆVER KOMPETENCER PÅ FLERE NIVEAUER

I situationer hvor du oplever at medarbejderne anvender AI på en værdifuld måde, hvilke faglige og/eller personlige kompetencer mener du så de trækker på, for at det bliver en succes at bruge AI som værktøj? (Ledere)



I situationer hvor du har brugt AI i dit arbejde, og oplevet at det gav værdi, hvilke af dine faglige eller personlige kompetencer har du så kunnet trække på? (Medarbejdere)



Variationerne i de oplevede kompetencebehov afspejler, i hvert fald i et vist omfang, hvor langt den enkelte medarbejder eller organisation er i deres AI-modenhed. For nogle er fokus på grundlæggende forståelse og tryghed ved teknologien, mens andre allerede arbejder mere strategisk med kvalitetssikring, effektiv anvendelse og faglig integration. På tværs af denne variation peger både spørgeskemadata og interviews dog på nogle gennemgående kompetenceområder. Kritisk sans og generel teknologiforståelse fremhæves bredt som centrale forudsætninger for ansvarlig brug af AI, men også evnen til at formulere gode prompts og koble teknologien til den konkrete arbejdspraksis opleves at spille en væsentlig rolle.

I de følgende afsnit uddybes de tre centrale og indbyrdes forbundne kompetenceområder: kritisk sans, prompting og evnen til at relatere AI til egen praksis. Samlet set udgør de fundamentet for, at AI kan anvendes sikkert, meningsfuldt og værdiskabende i arbejdslivet.

KRITISK SANS SOM GRUNDKOMPETENCE

Kritisk sans fremhæves af både ledere og medarbejdere som den vigtigste enkeltstående kompetence i arbejdet med AI. Den beskrives som en grundlæggende færdighed, der bygger på kildekritik, erfaring og faglig dømmekraft – kompetencer, som mange allerede har med sig fra uddannelse og arbejdsliv, men som får fornyet betydning i mødet med generativ AI.

Kritisk sans handler ikke om at kunne betjene et bestemt værktøj, men om at kunne vurdere, forstå og forholde sig reflekteret til det output, AI leverer. Flere peger på, at blind tillid til AI kan føre til fejl, misforståelser og faglig forringelse:



Man bliver nødt til at være kritisk. Hvis du stoler blindt på den, så kan groft sagt gøre én dummere.

LEDER

Kritisk sans som grundkompetence er ikke noget, der kan læres på et kursus. Men et kursus kan styrke kritisk sans som en AI-relateret praksis gennem viden om:

- Hvordan AI genererer svar
- Hvilke fejl og bias der er typiske
- Hvornår output bør dobbelttjekkes
- Hvordan AI-output sammenholdes med faglig viden

AT MESTRE PROMPTING

Hvor kritisk sans primært handler om at vurdere AI's output, handler prompting om at kunne styre input. Både spørgeskemadata og interviews viser, at evnen til at formulere præcise, objektive og velovervejede prompts opfattes som afgørende for kvaliteten af AI's svar. I spørgeskemaet svarer 39% af lederne og 26% af medarbejderne, at erfaring med prompting er en afgørende kompetence for at få succes med AI, men der er stor forskel på, hvad der for de enkelte respondenter ligger i begrebet "prompting". Det understreger, at feltet er under udvikling, og at forståelsen af "god prompting" endnu ikke er entydigt etableret på tværs af medarbejdere og organisationer. Flere lægger vægt på, at små ændringer i formuleringer kan skabe store forskelle i output:



Det er vigtigt at have en meget objektiv måde at stille spørgsmål på og være skeptisk over for, at brugen af de ord man plotter ind, har betydning for det svar man får ud i den anden ende.

MEDARBEJDER

Nogle respondenter beskriver også, hvordan de aktivt arbejder med at forbedre deres prompt-teknik gennem research og eksperimenter:

”

Jeg er nået til det punkt, hvor jeg selv sidder og laver research på prompting og hvordan jeg kan optimere mine prompts frem for bare at stille spørgsmål. Så jeg vil nok sige, mit niveau ligger over en "almindelig" gennemsnitlig bruger, men jeg er overhovedet ikke ekspert.

LEDER

Prompting handler ikke kun om at stille gode spørgsmål, men også om at kunne analysere og vurdere svar. Det er ikke blot en teknisk færdighed, men en kombination af kommunikative og analytiske kompetencer, der blandt andet omfatter:

- at stille klare og målrettede spørgsmål
- at justere og raffinere input gennem iteration
- at forstå modellens begrænsninger

KOBLING TIL EGEN ARBEJDSPRAKSIS

Evnen til at koble AI til den konkrete arbejdspraksis fremstår som en afgørende forudsætning for, at teknologien skaber reel værdi. På tværs af interviewene peger både medarbejdere og ledere på, at AI ikke kan erstatte faglig viden, men fungerer bedst som et supplement for medarbejdere, der forstår deres faglige kontekst og kan vurdere kvaliteten af det output, de modtager:

”

Man skal stadigvæk vide, hvad man har med at gøre. Det er jo ikke sådan, at jeg bare kan sætte mig ned, og så ved jeg alt om biler lige pludselig.

LEDER

Den faglige dømmekraft vurderes som afgørende for at kunne gennemskue, om AI's svar giver mening. Hvis medarbejdere ikke forstår indholdet, kan de heller ikke vurdere, om AI's svar er korrekte eller relevante. Flere peger på, at der fortsat mangler viden om, hvordan AI konkret kan anvendes til at optimere arbejdsprocesser og forretningsgange:

”

Vi har et internt online-kursus med basal intro til AI, men hvis man skal forstå, hvordan det kan optimere forretningsprocesser, så er man nødt til at have nogle grundigere indføringer.

MEDARBEJDER

Samtidig opleves usikkerhed og manglende organisatoriske pejlemærker flere steder som barrierer for at afprøve teknologien:

”

Generelt set mangler folk viden. De mangler helt grundlæggende at forstå, hvad de kan få hjælp til - og de mangler nogle pejlemærker for at gøre det konkret. Folk er konservative – de skal turde tro på, at de kan få hjælp.

MEDARBEJDER

Samlet peger analysen på, at AI først bliver et reelt værdiskabende arbejdsredskab, når medarbejdernes faglige dømmekraft, teknologiske forståelse og organisatoriske rammer spiller sammen. Det er i samspillet mellem domæneviden, kritisk sans og praktisk anvendelse, at AI får betydning – ikke som erstatning for faglighed, men som en integreret del af den.

CASE 2

INDIVIDBASERET BRUG AF AI OG BEHOV FOR FLERE KURSER

En virksomhed inden for B2B digital marketing er i den spæde opstart med AI, og brugen er individbaseret. Medarbejder efterspørger løbende kurser.

Interviewdeltageren er selv begyndt at bruge AI til digitale marketingsopgaver for virksomhedens kunder, fx AI-genererede videoer, logoer, tekster på sociale medier. Derudover bruger han det også til interne nyhedsbreve samt at lave opsummeringer på spørgeskemaer, og så har de i virksomheden selv fået udviklet en AI-chatbot og kundeservicefunktion, som de løbende bruger ressourcer på at opdatere.

Han oplever sig som first mover på AI-området og drevet af nysgerrighed og mod på at afprøve nye teknologier. Generelt i virksomheden går det dog langsomt med at implementere daglig brug af AI. Virksomheden er præget af forsigtighed og frygt for datamisbrug, og det holder mange tilbage. Han mener det handler det om at komme i gang og lære fra sig:

"Jeg har lært at bruge AI gennem erfaring. Jeg har selv lavet hjemmesider og facebookmarkedsføring bare for at lære det. Jeg skal selv vide det, hvis jeg skal lære det til andre. Og så er det vigtigt at være kritisk men også nysgerrig."

Medarbejderen mener, at det er vigtigt med uddannelse i at bruge AI, så alle føler sig klædt på til at bruge det og kan bruge det korrekt, og samtidig at den interne IT-afdeling er med til at sørge for at data beskyttes og kommunikerer det til medarbejderne. Han pointerer også, at det er relevant at udbyde kurser løbende, fordi udviklingen med AI går så stærkt:

"Og så er det vigtigt med løbende kurser. For viden om AI bliver hurtigt outdated. Lav et kursus hvert kvartal. Det er ligesom med Excel, der kommer hele tiden noget nyt, hvor knapperne måske sidder på en ny måde. Hvis du ikke bruger det så meget, så sidder du og leder og leder efter den knap."

VÆSENTLIGE KOMPETENCEGAB OG OPLEVEDE KOMPETENCEBEHOV

STOR SPREDNING I OPLEVEDE KOMPETENCEGAB

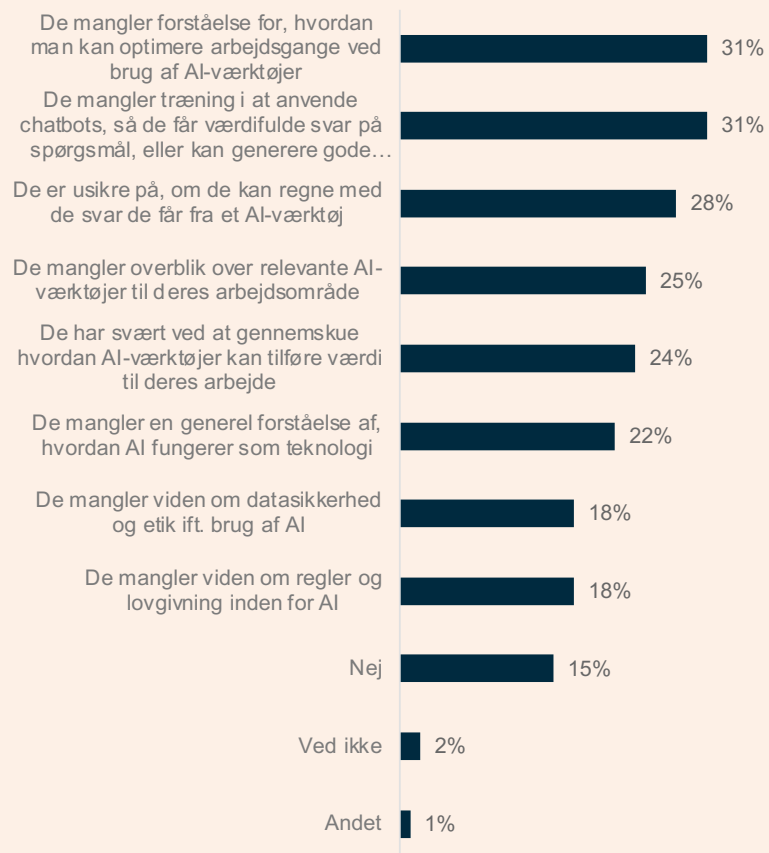
Både spørgeskema og interviews viser stor variation i, hvordan medarbejdere og ledere oplever deres egne kompetencer i forhold til AI – og hvilke behov de ser for fremtidig opkvalificering. Hvor nogle vurderer, at de allerede har de nødvendige forudsætninger, oplever andre betydelige kompetencegab, særligt i forhold til praktisk anvendelse, kvalitetssikring og forståelse af AI's muligheder og begrænsninger.

Som det fremgår af graferne i figur 5, angiver 32 % af medarbejderne, at de ikke oplever nogen væsentlige kompetencegab i forhold til brugen af AI, mens det tal for lederne kun er 15%. Den store forskel kan skydes, at de to grupper svarer ud fra lidt forskellige forudsætninger. Medarbejderne forholder sig primært til deres situation her og nu, hvor AI for mange endnu ikke fylder så meget i deres konkrete arbejde, mens lederne svarer ud fra en bredere forventning til kompetencebehov på den lidt længere bane.

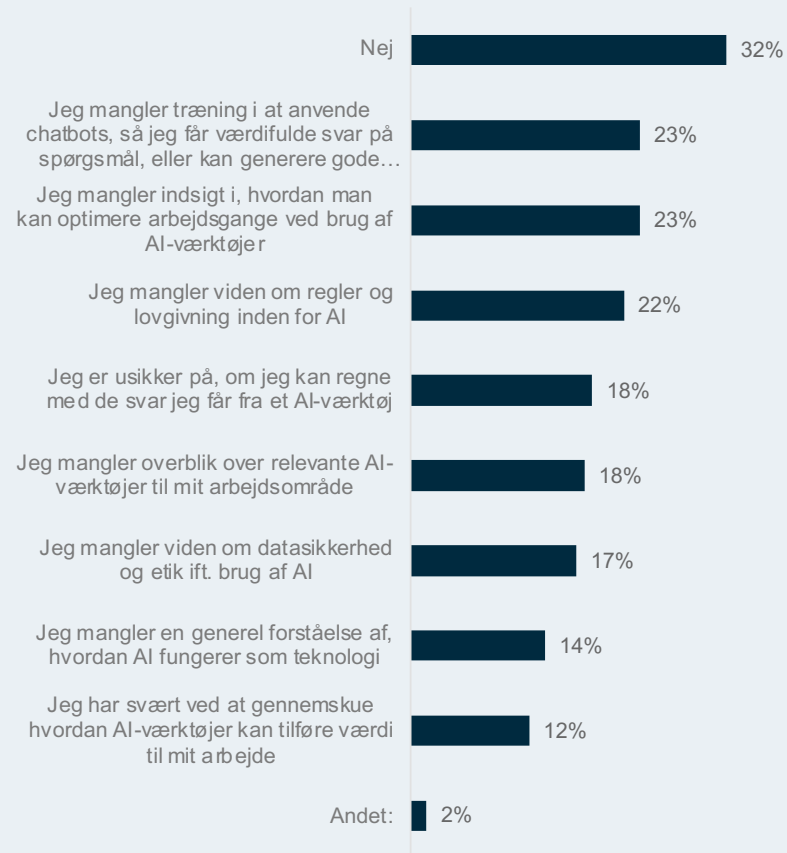


FIGUR 5
STOR SPREDNING I OPLEVEDE KOMPETENCEGAB

Oplever du at medarbejderne generelt mangler kompetencer eller viden om AI, for at kunne få (større) succes med AI i deres arbejde? (Ledere)



Oplever du at mangle nogen faglige/personlige kompetencer eller viden om AI, for at kunne få (større) succes med AI i dit arbejde? (Medarbejdere)



Samtidig peger en stor del af både medarbejdere og ledere på behov for opkvalificering på flere områder. Spredningen i svarene tyder på, at organisationer og enkeltpersoner befinder sig på meget forskellige modenhedsniveauer, når det gælder arbejdet med AI. For nogle handler det stadig om at opnå en grundlæggende forståelse og tryghed i brugen af teknologien, mens andre allerede er optaget af mere avancerede spørgsmål om kvalitetssikring, effektiv anvendelse og faglig integration. Denne forskellighed kommer også til udtryk i interviewene:

”

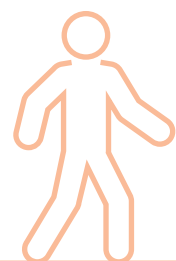
Generelt set mangler folk viden. De mangler helt grundlæggende at forstå, hvad de kan få hjælp til – og de mangler nogle pejlemærker for at gøre det konkret.

MEDARBEJDER

”

Nede i vores IT har de optimeret helt vildt – de bruger det til kodning, både ChatGPT og Co-Pilot. Det bliver meget hurtigere for dem og meget mere intuitivt at sidde og kode, når de gør det. Så hos dem har det rykket meget.

MEDARBEJDER



UBEVIDST INKOMPETENT

BEVIDST INKOMPETENT

BEVIDST KOMPETENT

UBEVIDST KOMPETENT



Det vurderes, ud fra de samlede besvarelser, at medarbejdernes brug af AI og viden om værktøjerne generelt ligger på et lavt niveau af modenhed. Det kan være svært at vurdere at man mangler kompetencer i noget man enten ikke har arbejdet med i stor stil eller forstår i dybden. Vi vil her referere til Martin M Broadwell's model om Four stages of learning, hvor det for en væsentlig del af medarbejderne kan siges, at de ligger på laveste kompetencetrin 'ubevidst inkompetent'.

Flere peger på manglende træning i brugen af chatbots, usikkerhed om regler og lovgivning samt begrænset forståelse for, hvordan AI konkret kan bruges til at optimere arbejdsgange. Usikkerhed omkring AI's svar – og om man kan stole på dem – nævnes også hyppigt og afspejler et behov for større indsigt i teknologiens datagrundlag, bias og begrænsninger.

FIGUR 6

FORSKELLIGE FORVENTNINGER HOS LEDERE OG MEDARBEJDERE

Ud over den helt grundlæggende forskel i besvarelsene blandt ledere og medarbejdere i forhold til, hvorvidt der er et umiddelbart kompetencebehov, viser undersøgelsen desuden en tydelig forskel mellem lederes og medarbejderes perspektiver på de oplevede kompetencebehov. Mange ledere har høje forventninger til, at medarbejdere i fremtiden både skal kunne bruge AI teknisk korrekt, forstå output kritisk og aktivt bidrage til at forbedre arbejdsgange og samarbejde:



De forventes at indtaste krav korrekt, forstå AI-output og kritisk evaluere resultater. Samtidig forventes de at bruge AI som en samarbejdspartner til at forbedre effektiviteten og kreativiteten i teamet.

LEDER

Medarbejdere peger omvendt ofte på behovet for tydeligere rammer, mere praktisk træning og større tryghed i brugen af teknologien:



At kunne integrere AI-værktøjer, hvor det er relevant, og have forståelse for, hvordan man bruger værktøjerne bedst...Vi skal have mere kendskab til datasikkerhed og hvornår det er sikkert at bruge den til personlige oplysninger

MEDARBEJDER

Denne uoverensstemmelse kan blandt andet forklares med, at AI stadig er nyt i mange organisationer, og at medarbejdere i praksis ofte mangler konkrete erfaringer, tid og organisatorisk støtte til at eksperimentere med teknologien. For flere medarbejdere opleves AI som noget, der potentielt kan øge kompleksiteten i arbejdet, snarere end som en umiddelbar lettelse og forventningerne til effektivitetsgevinster er ofte ledsaget af en bekymring for de menneskelige omkostninger, som øget kompleksitet og tidsforbrug - eller simpelthen i sidste ende at blive overflødiggjort.

Det bliver en stor påvirkning, som faktisk skræmmer mig en smule. Jeg er nervøs for at blive gjort ligegyldig på sigt – medarbejder

YDERLIGERE BARRIERER FOR LÆRING OG VARIG ANVENDELSE

Ud over konkrete kompetencegab peger undersøgelsen også på en række øvrige strukturelle og mentale barrierer for succesfuld brug af AI. AI anvendes i dag primært individuelt, mens potentialet for samarbejde i teams kun i begrænset omfang udnyttes. Samtidig nævnes mentale barrierer – som usikkerhed eller skepsis – som en vigtig årsag til, at nogle medarbejdere tøver med at tage teknologien i brug. Flere interviewdeltagere peger på, at særligt seniorer på arbejdsmarkedet kan have sværere ved at komme i gang med AI, både på grund af manglende teknologisk tryghed og fordi de har opbygget stærke arbejdsvaner over mange år.

”

Hos os er det en kulturændring. Det ligger ret fjernt for en stor del af mine kollegaer, at det her er noget, der kan hjælpe os i vores arbejde.
MEDARBEJDER

”

Vores arbejdsstyrke er godt oppe i årene. Der er helt andre forventninger til ting og andre måder man gør tingene på, så det er helt nyt og slet ikke logisk.
LEDER

Endelig understreges det, at et enkeltstående kursus sjældent er tilstrækkeligt til at skabe varige ændringer i praksis. Det kræver løbende træning, konkrete erfaringer og tydelige “aha-oplevelser”, hvor værdien af AI bliver synlig i forhold til egne arbejdsopgaver:

”

Jeg møvede mig ind på et eksternt kursus. Jeg tænkte det var meget spændende, men jeg kom ikke rigtig i gang der. Så var der en kollega, der viste mig noget om hvad man kan bruge det til, hvor jeg tænkte 'det var godt nok sørens!'. Og en anden kollega der fortalte om at bruge det med oversættelse. Og så tog det fart. Det at få brudt vanen, fra lejlighedsvis til dagligt brug. Jeg kunne se at det sparer så meget tid at det virkelig rykker.
LEDER

Samlet set peger analysen på, at opkvalificering i AI ikke alene handler om at tilføje ny viden eller tekniske færdigheder, men i høj grad om at skabe rammer, der understøtter læring over tid. Medarbejdere efterspørger tryghed, konkrete pejlemærker og mulighed for at afprøve teknologien i relation til egne arbejdsopgaver. Først når AI opleves som meningsfuld i praksis – og ikke blot som et abstrakt eller pålagt værktøj – opstår den motivation og sikkerhed, der gør teknologien til et reelt værdiskabende redskab.



CASE 3

NYSGERRIGHED OG SIDEMANDSOPLÆRING BANER VEJEN FOR SUCCES MED AI

Hos en producent af outdoor-udstyr har de skabt en kultur med nysgerrighed og sidemandsoplæring, samt en CEO der viser vejen, der spreder brugen af AI overalt i organisationen.

Brugen af AI har for alvor taget fart det sidste lille års tid. Den interviewede marketingschef fortæller:

"Det er efterhånden så integreret i alt muligt, jeg ved ikke hvor jeg skal starte og slutte. Min frokost var promptet i ChatGPT. Det slår google ihjel. Vi bruger det også til filsøgning. Men vi sidder også i en kreativ kontekst. I formiddags skulle jeg lægge voice over på noget video, der sidder jeg og prompter den. Vi har lavet en produktfilm i 16 forskellige sprog, hvor en vært taler. Vi bruger det til så ufattelig mange ting. Og det er gået så stærkt det sidste år."

Måden hvorpå de udbreder AI i virksomheden er *"lidt ligesom sidemandsoplæring i gamle dage – én opdager det, og så breder det sig."* Han beskriver en kultur, hvor medarbejderne er nysgerrige på at lære og undersøge potentialer for brug af AI. Hvis nogen opdager noget smart med AI, så vil andre også lære det. på den måde er det ikke blot nogle få i virksomheden der bruger AI, men rigtig mange på kryds og tværs. Denne kultur og praksis er forankret helt oppe hos virksomhedens CEO, som er den største bruger af alle chatbots.

"Det er Pandoras Æske; hvis du én gang har haft en succesoplevelse med det... Det bliver en del af et tænkesæt på, hvordan du løser opgaver, og så fører det mere brug med sig."

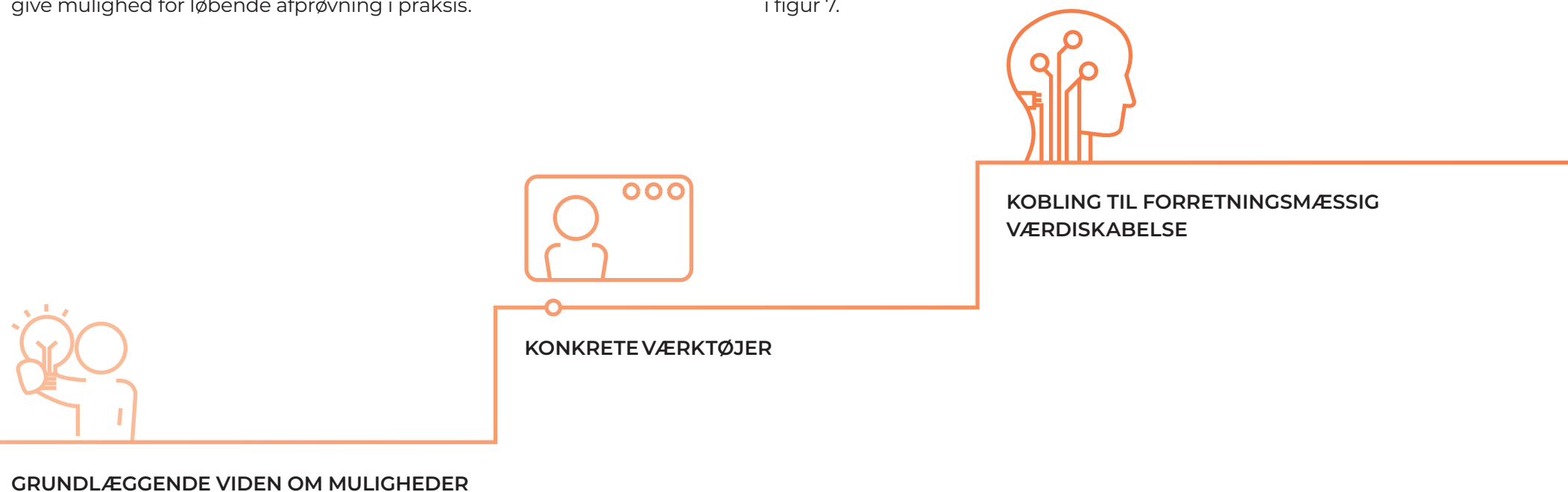
Brugen af AI betyder at der er kortere tid fra ide til eksekvering, forklarer han. Til gengæld arbejder de også mere eksplorativt med de kreative opgaver, fordi de kan bruge AI til sparring på nye typer af værktøjer og det giver en ny refleksion over egen praksis når man ændrer måde at arbejde på. Den vigtigste kompetence til succes med AI fra hans synspunkt er selve det at kunne prompte:

"Alting handler om prompting. Det med at lære at skrive til sådan en og være bevidst om, at man får svar som man spørger. At kunne modificere og lave flere lag. Det må der være et skrigende behov for."

ANBEFALINGER TIL KURSUSINDHOLD OG KURSER TIL AI KOMPETENCELØFT

Undersøgelsen viser, at kurser og efteruddannelse i AI efterspørges bredt og opleves som vigtige for at kunne skabe reel værdi med AI-værktøjer. Mens nogle medarbejdere allerede har deltaget i kurser, workshops eller webinarer, har andre primært opbygget deres kompetencer gennem kollegial sparring, selvstudier og uformelle netværk. På tværs af datamaterialet er der imidlertid en klar erkendelse af, at kurser i sig selv ikke er tilstrækkelige. For at skabe varig effekt skal læring kobles tæt til medarbejdernes konkrete arbejdsopgaver og give mulighed for løbende afprøvning i praksis.

Samtidig viser analysen betydelige forskelle i medarbejderes og organisationers AI-modenhed. Det forskelligartede kompetencelandskab peger på behovet for differentierede læringstilgange, der kan rumme både begyndere og mere erfarne brugere. Kompetenceudvikling i AI bør derfor forstås som en trinvis bevægelse – fra grundlæggende forståelse af teknologiens potentialer, over praktiske værktøjsfærdigheder, til en mere strategisk og forretningsmæssig anvendelse, hvor AI integreres i arbejdsgange og samarbejdsformer. Denne progression er illustreret i figur 7.



FIGUR 7

I det følgende præsenteres tre overordnede temaer for kursusindhold, som tilsammen afspejler denne progression. Temaerne blev drøftet med undervisere og kursusudviklere på en workshop d. 13. januar 2026, hvor deltagerne blev præsenteret for analysens hovedindsigter og efterfølgende bidrog med input og kvalificeringer. De følgende afsnit beskriver hovedelementerne i hvert tema med afsæt i analysen og suppleret med input fra workshoppen samt giver anbefalinger til det videre arbejde med kursusudvikling for HAKLs målgrupper.

TEMA 1

GRUNDKURSUS – VIDEN, BASISSTRÆNING OG MENTAL MOTIVATION

Et grundkursus retter sig mod medarbejdere, der ønsker at komme i gang med AI, men som mangler overblik, erfaring og tryghed. Formålet er at give en jordnær og praksisnær introduktion til, hvad AI er, hvad teknologien kan – og ikke kan – samt hvordan den kan anvendes meningsfuldt i hverdagsopgaver.

Grundkurset skal fungere som et fælles afsæt for medarbejdere med meget forskellige forudsætninger. Analyse- og workshopdata viser stor variation i erfaring og tilgang til AI: Nogle bruger allerede AI i deres arbejde, mens andre er usikre, afventende eller direkte modvillige.

Barriererne handler ikke kun om tekniske færdigheder, men i høj grad også om usikkerhed, frygt for at gøre noget forkert og bekymring for AI's betydning for egen rolle og jobsikkerhed. Grundkurset bør derfor kombinere praktiske kompetencer med arbejde med motivation og tryghed.

FORSTÅELSE FØR VÆRKTØJER

En central del af grundkurset er at skabe grundlæggende forståelse for hvad AI er, hvordan teknologien fungerer, og hvilke typer opgaver den kan understøtte. Mange medarbejdere mangler et klart billede af teknologiens potentialer og begrænsninger, hvilket gør det vanskeligt at vurdere, hvornår AI giver mening i praksis.

Grundkurset bør som minimum omfatte:

- Hvad generativ AI er, og hvordan den adskiller sig fra andre teknologier
- Hvor data kommer fra, og hvorfor AI kan tage fejl
- Hvilke opgaver AI egner sig til
 - og hvor menneskelig vurdering er nødvendig
- Workshopdeltagerne pegede på, at det er vigtigt at vise, at AI er mere end ChatGPT og Copilot. Kendskab til bredden af anvendelser gør det lettere for medarbejdere på tværs af fag og funktioner at se relevansen i deres egen hverdag.

En medarbejder beskrev behovet for både overblik og konkrete færdigheder således:

”

Der findes jo et hav af funktioner. Det kræver basisforståelse for, hvad AI er. Hvad kan man egentlig bruge det til? Hos os er det små opgaver. Det kunne være rart med viden om større ting og hvor mange ting man kan bruge det til. Det var fx nyt for mig at smide filerne ind i det. Sådan noget helt lavpraktisk.

MEDARBEJDER

PRAKTISK AFPRØVNING SKABER LÆRING

Analysen viser samtidig, at forståelse alene ikke fører til ændret praksis. For at AI kan blive en del af hverdagen, skal medarbejderne selv afprøve teknologien.

Et grundkursus bør derfor indeholde:

- Enkle, lavpraktiske øvelser
- Trin-for-trin-vejledning
- Opgaver, der tager udgangspunkt i deltagernes egne arbejdsopgaver

Formålet er ikke at gøre deltagerne til eksperter, men at give dem konkrete erfaringer med, hvordan AI kan bruges i små, overskuelige opgaver – fx informationssøgning, tekststudie, planlægning eller simple analyser.

Workshopinput peger på, at selv basale handlinger, som at uploade dokumenter, formulere en simpel prompt eller bruge AI i eksisterende programmer, kan være en barriere for mange deltagere. Det understreger behovet for et roligt tempo, små hold og et trygt læringsrum, hvor det er legitimt at være nybegynder. Flere peger også på fordelene ved modulopbyggede forløb med afprøvning mellem kursusgange.



TRYGHED, MOTIVATION OG SMÅ SUCCESOPLEVELSER

De mentale aspekter spiller en afgørende rolle for, om medarbejdere tager AI i brug. Modstand mod AI udspringer ofte af usikkerhed om teknologiens pålidelighed, datasikkerhed og frygt for at blive overflødiggjort.



Det grundlæggende bør også være en forståelse for, at man ikke skal være bekymret for AI. For det jeg mest oplever hos os er, at de ikke vil bruge den, fordi de holder fast i en følelse af at blive erstattet.

LEDER

Et grundkursus bør derfor tydeliggøre, at AI er et redskab, der understøtter medarbejdernes faglighed – ikke erstatter den. Samtidig er det vigtigt at skabe klarhed om, hvilke værktøjer der må bruges, hvordan data håndteres, og hvilke retningslinjer der gælder. Når rammerne er tydelige, øges trygheden, og flere tør tage de første skridt.

Analysen peger desuden på, at adfærdsændringer sjældent sker gennem abstrakte argumenter alene. Det er først, når medarbejdere oplever, at AI skaber konkret værdi i hverdagen, at holdninger begynder at ændre sig:

“Det er de første succesoplevelser i det små, der gør, at det bliver en del af det almindelige tankesæt.”

Små, konkrete succeser – som at få hjælp til en tekst, finde information hurtigere eller skabe overblik over en opgave – opbygger tillid til teknologien. Når AI opleves som et supplement til fagligheden, mindskes modstanden, og nysgerrigheden vokser.

Workshopinput understøtter dette: Trygge rammer, tydelig guidning og mulighed for at stille “dumme” spørgsmål er afgørende, især for medarbejdere med lav digital selvtillid. Små hold, lavpraktiske øvelser og gentagelser giver plads til læring i et tempo, der passer til den enkelte. På den måde bliver grundkurset ikke kun et teknisk kompetenceløft, men også et rum for mental omstilling, hvor medarbejdere kan opbygge tillid til både teknologien og egne evner.

ET FÆLES FUNDAMENT FOR VIDERE KOMPETENCEUDVIKLING

Samlet set skal Tema 1 etablere et fælles fundament, hvor medarbejdere:

- Forstår, hvad AI er, og hvad det kan bruges til
- Har prøvet teknologien i praksis
- Føler sig trygge ved at eksperimentere
- Kender de organisatoriske rammer for brugen

Dette fundament er en forudsætning for den videre kompetenceudvikling. Hvor Tema 1 handler om at komme i gang, fokuserer TEMA 2 på mere bevidst og kvalificeret anvendelse af AI med vægt på prompting, kritisk sans og refleksion over samspillet mellem AI og menneskelig faglighed.

TEMA 2

PRAKSISORIENTERET PROMPTINGKURSUS MED KILDEKRITISK TILGANG

Tema 2 henvender sig til medarbejdere, der har opnået en grundlæggende forståelse af AI og nu har behov for at styrke deres evne til at anvende teknologien mere målrettet, sikkert og med faglig kvalitet. Hvor Tema 1 fokuserer på at skabe tryghed og basale kompetencer, markerer Tema 2 en progression mod en mere reflekteret og kvalificeret brug af AI som arbejdsredskab.

Analysen viser, at både medarbejdere og ledere er bevidste om, at kvaliteten af AI's output i høj grad afhænger af, hvordan medarbejdere formulerer deres input. Evnen til at "tale med" AI gennem klare, præcise og formålsrettede prompts fremstår derfor som en central kompetence. Samtidig peger både medarbejdere og ledere på, at AI's svar ikke kan bruges ukritisk, men kræver aktiv vurdering, kvalitetssikring og fagligt ansvar.

PROMPTING SOM FAGLIG FÆRDIGHED

Mange oplever, at gode prompts er afgørende for at få brugbare og pålidelige svar, men er usikre på, hvordan denne kompetence udvikles. Analysen peger på, at et effektivt promptingkursus bør kombinere:

- Kort, målrettet teori om, hvordan AI fortolker instruktioner
- Konkrete eksempler på gode prompts fra deltagerne egne fagområder
- Hands-on øvelser, hvor deltagerne selv afprøver og justerer deres input

Prompting bør ikke behandles som en abstrakt teknik, men som en praktisk færdighed, hvor arbejdsopgaver – fx dokumentation, planlægning, kommunikation eller analyse – omsættes til klare og præcise instruktioner. Det kræver øvelse, gentagelse og mulighed for at justere undervejs. Som en medarbejder udtrykker det:

“Det er vigtigt at give folk eksempler. Og så skal man springe ud i det og prøve det af. Det svære er at stille de rigtige spørgsmål.”

Workshopinput understreger desuden behovet for tydelige rammer. Når formål, kontekst og forventninger er klart defineret, bliver det lettere at opnå anvendelige resultater. Kurset bør derfor introducere enkle strukturer og skabeloner, som kan bruges direkte i hverdagen.

KILDEKRITIK OG FAGLIGT ANSVAR

I takt med at medarbejderne bliver bedre til at prompte, bliver det afgørende, at de også kan forholde sig kritisk til AI's output. Analysen viser en udbredt bevidsthed om, at AI kan levere overbevisende, men fejlagtige svar:

”

Bare fordi det kommer fra en chatbot, er det ikke sikkert det er rigtigt. De kan lyde meget overbevisende. Så det skal man virkelig være skarp på.

LEDER

Kildekritik i en AI-kontekst handler ikke kun om faktatjek, men også om at kunne vurdere:

- Relevans i forhold til den konkrete opgave
- Manglende nuancer, forbehold eller kontekst
- Potentielle bias eller fejlslutninger
- Hvornår der er behov for supplerende faglig vurdering

Et centralt budskab i Tema 2 er, at AI ikke overtager det faglige ansvar. Teknologien kan understøtte arbejdet, men medarbejderen er ansvarlig for kvaliteten af det endelige resultat. Workshopdeltagere peger på vigtigheden af at lære konkrete metoder til kvalitetssikring, fx ved at stille opfølgende spørgsmål, sammenligne med faglige kilder eller anvende flere værktøjer parallelt.

FRA VIDEN TIL VANER

Selvom både prompting og kildekritik kan introduceres på et kursus, peger analysen på, at varig forandring først sker, når kompetencerne bliver en del af medarbejdernes daglige rutiner. Flere interviewdeltagere beskriver, at et enkelt kursus sjældent er nok til at bryde gamle vaner. Der peges på, at kollegial sparring og erfaringsudveksling spiller en central rolle. Som en leder beskriver:

”

Jeg møvede mig ind på et eksternt kursus. Jeg tænkte det var meget spændende, men jeg kom ikke rigtig i gang der. Så var der en kollega der viste mig noget om hvad man kan bruge det til, og så tog det fart.

LEDER

Input fra workshoppen understøtter dette perspektiv og peger på, at læring med fordel kan organiseres i makkerpar eller mindre grupper, hvor deltagerne sammen afprøver nye måder at bruge AI på. Det skaber et trygt rum for at eksperimentere og gør det lettere at fastholde nye arbejdsgange over tid.

MOD EN MERE FÆLLES OG INTEGRERET AI-BRUG

Hvor Tema 2 styrker medarbejdernes evne til at bruge AI mere kvalificeret gennem bedre prompting og kritisk vurdering af output, peger analysen på, at næste udviklingstrin handler om at løfte AI-brugen fra individniveau til et fælles organisatorisk niveau.

Mange medarbejdere bliver dygtige til at bruge AI i deres egne opgaver, men oplever fortsat usikkerhed i forhold til, hvordan teknologien kan indgå i det daglige samarbejde med kolleger. Spørgsmål om fælles anvendelse, videndeling, kvalitetssikring og ansvar i team- og samarbejdsprocesser danner afsættet for Tema 3, som fokuserer på integration af AI i fælles arbejdsgange og samarbejdsformer.

TEMA 3

AI PÅ ØVET NIVEAU: SAMARBEJDE I TEAMET OG PÅ TVÆRS AF TEAMS

AI på øvet niveau henvender sig til medarbejdere og teams, der allerede har erfaring med at bruge AI i deres individuelle arbejdsopgaver, men som ønsker at styrke deres kompetencer i at anvende teknologien som et fælles redskab i samarbejde, projekter og tværgående processer.

Analysen viser, at en del organisationer er kommet langt med individuel AI-anvendelse, men at integrationen af AI i teamarbejde ofte halter bagefter. AI bruges typisk som “den personlige assistent” for den enkelte, mens samarbejde fortsat foregår uden systematisk brug af teknologien. Dermed går et væsentligt potentiale tabt i forhold til koordinering, fælles problemløsning og videndeling. Som en leder formulerer det:

”

I dag har vi vores personlige ven. Men hvordan kan teamet have en fælles AI-ven?

LEDER

FRA INDIVIDUEL BRUG TIL FÆLLES ARBEJDSREDSKAB

Hvor Tema 1 og 2 fokuserer på den enkelte medarbejder, handler Tema 3 om at integrere AI i fælles arbejdsgange. AI anvendes her ikke kun til individuelle opgaver som tekstproduktion eller informationsøgning, men som en del af teamets processer – fx i projektarbejde, mødeforberedelse, planlægning, dokumentation og evaluering.

Analysen peger på, at dette kræver:

- En fælles forståelse af, hvordan AI kan understøtte teamets mål
- Klarhed om, hvilke opgaver der egner sig til samarbejdsbaseret AI-brug
- Aftaler om roller, ansvar og opfølgning, når AI indgår i arbejdet

Når AI bruges i fællesskab, påvirker det både samarbejdsformer, kommunikation og arbejdsprocesser og stiller øgede krav til struktur og koordinering.

FÆLLES PRAKSIS FOR SAMARBEJDE, KVALITET OG LÆRING

Et centralt element i Tema 3 er udvikling af fælles metoder og standarder for anvendelse af AI i teams. Det kan omfatte arbejde med fælles prompts, strukturering af komplekse opgaver, støtte til rollefordeling og anvendelse af AI i fælles beslutningsprocesser.

Workshopinput understreger, at fælles øvelser, hvor teams arbejder med egne konkrete opgaver, er særligt effektive. Når AI afprøves i reelle arbejdssituationer, bliver det tydeligere, hvordan teknologien kan understøtte samarbejde – og hvor menneskelig dialog og faglig vurdering fortsat er nødvendig.

Når AI anvendes i fællesskab, opstår der samtidig et delt ansvar for kvaliteten af output. Tema 3 bygger derfor videre på individuel kildekritik med fokus på:

- Fælles standarder for kvalitetssikring
- Klarhed om fagligt ansvar
- Systematisk deling af viden og erfaringer

Workshopdeltagerne peger på, at enkle strukturer kan have stor effekt, fx fælles prompt-biblioteker, korte erfaringsmøder eller interne eksempler på god praksis. Sådanne tiltag styrker både kvaliteten af arbejdet og den organisatoriske læring. Når teams får mulighed for at udvikle fælles praksisser for AI-brug, øges sammenhængen mellem individuelle kompetencer og organisationens samlede digitale modenhed.

ET STRATEGISK NÆSTE SKRIDT

Tema 3 repræsenterer et kompetenceniveau, som kun få virksomheder i undersøgelsen aktuelt befinder sig på. De fleste organisationer er stadig i en fase, hvor fokus ligger på individuel brug og grundlæggende AI-forståelse. Samtidig peger analysen på, at samarbejdsbaseret AI-anvendelse kan være et strategisk næste skridt for organisationer, der allerede har opbygget basale AI-kompetencer blandt medarbejderne.

Et kursus på dette niveau er derfor især relevant for organisationer, der ønsker at arbejde mere strategisk med AI og forankre teknologien i fælles arbejdsgange. Tema 3 markerer overgangen fra individuel AI-anvendelse til strategisk teambrug, hvor AI fungerer som en fælles ressource, der understøtter samarbejde, videndeling og fælles opgaveløsning.

OPSAMLING OG PERSPEKTIVERING

Undersøgelsen viser, at generativ AI allerede spiller en rolle i de merkantile jobområder, men at anvendelsen fortsat er præget af stor variation i både omfang, modenhed og organisatorisk forankring. For mange virksomheder er brugen af AI endnu eksperimenterende og i høj grad drevet af individuelle initiativer, mens mere systematiske og strategiske tilgange stadig er undtagelsen. Der er dermed et betydeligt potentiale for at styrke værdiskabelsen gennem en mere målrettet og kompetent anvendelse af teknologien.

Analysen understreger, at succesfuld brug af generativ AI ikke alene handler om adgang til nye værktøjer, men i høj grad om medarbejdernes evne til at anvende teknologien kritisk, reflekteret og i tæt kobling til deres faglige praksis. Kompetencer som kritisk sans, formulering af præcise prompts og forståelse for, hvordan AI kan understøtte konkrete arbejdsopgaver, fremstår som centrale forudsætninger for, at teknologien kan skabe reel værdi i hverdagen.

Der er behov for differentierede læringstilgang, der kan rumme både begyndere og mere erfarne brugere. Kompetenceløft i relation til AI kan ses som en gradvis bevægelse: fra grundlæggende viden om teknologiens muligheder, over konkrete værktøjsfærdigheder, til en mere strategisk og forretningsmæssig anvendelse, hvor AI integreres i arbejdsgange og samarbejdsformer.

Efteruddannelsestilbud bør tage udgangspunkt i medarbejdernes faktiske arbejdsopgaver, skabe tryghed i brugen af AI og give mulighed for at afprøve teknologien i relevante kontekster. Samtidig peger rapporten også på, at organisatorisk forankring, ledelsesmæssig opbakning og læringskulturer præget af nysgerrighed og videndeling spiller en afgørende rolle for, om AI bliver et integreret og værdiskabende redskab.

Med de rette rammer og målrettede kompetenceløft rummer generativ AI et stort potentiale for at understøtte både effektivisering, kvalitet og innovation i de merkantile jobområder. Rapportens anbefalinger skal ses som et bidrag til at styrke denne udvikling og skabe et grundlag for, at både medarbejdere og virksomheder kan udnytte teknologien på en ansvarlig, meningsfuld og værdiskabende måde – nu og i fremtiden.

ALEXANDRA INSTITUTTET

IT-BYEN KATRINEBJERG
Åbogade 34 · 8200 Aarhus N
+45 70 27 70 12

IT-UNIVERSITETET I KØBENHAVN
Rued Langgaards Vej 7, 5D · 2300 København S
+45 70 27 70 91



Alexandra Institutet hjælper private og offentlige virksomheder med at anvende den nyeste it-forskning og digitale teknologier til at udvikle nyskabende løsninger, produkter og services. Vores mission er at skabe værdi gennem forankring af it-forskning i danske virksomheder.