


DAREDISRUPT

AI og arbejdsliv: Den nye ledelsesopgave

Hvad ledelsen skal håndtere ud over teknologien

JUNI 2026



Indhold

	Forord	3
00	Introduktion Generativ AI i 2026	5
01	Generativ AI, ekspertise og kritisk tænkning Næste fase af AI på arbejdspladsen kræver at skelne mellem produktion og læring	9
02	Generativ AI, innovation og kreativitet Generativ AI gør den enkelte mere kreativ - men organisationens idéer bliver mere ens	20
03	Generativ AI, samarbejde og videndeling Generativ AI ændrer det individuelle arbejde af sig selv. Det fælles arbejde ændrer sig først, når ledelsen tager beslutningen.	28
04	Generativ AI, talent og engagement Hurtigere er ikke det samme som bedre	38
05	Litteraturliste	49

© DareDisrupt 2026

Udgivet af DareDisrupt, juni 2026

Forfattere: Nikolaj Møller, Maria Pelch og Anders Hvid

Korrekturlæsning: Lotte Hvid

Grafik og forsidebillede: genereret af DareDisrupt med Google Gemini

daredisrupt.com

Forord

Generativ AI fangede vores opmærksomhed i 2023, da teknologien for alvor blev tilgængelig for alle. Vi eksperimenterede i de tidlige dage med ChatGPT, ligesom så mange andre, og blev hurtigt imponerede - ikke kun over hvad den kunne, men over hvor formbar teknologien var. Det var vores forestillingsevne, ikke teknikken, der satte grænserne.

Vi tillod os at drømme. Om en kortere arbejdsuge for mange, hvis teknologien kunne overtage noget af det, der trækker mest tid og energi ud af dagen. Om virksomheder, der i højere grad kunne forene forretning og natur, fordi AI gjorde det billigt at hente nye perspektiver og afprøve nye arbejdsformer. Nogle af drømmene holder måske ikke helt; nogle af dem er langt sværere at realisere, end vi lige troede. Men de bragte alligevel vigtige erkendelser med sig, nok fordi de snarere var en måde at spørge, hvad denne nye teknologi skulle være til for - og for hvem.

I 2024 blev vi inviteret af Branchefællesskaberne for Arbejds miljø (BFA) og Arbejds miljørådet, der samler arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer på arbejdsmiljøområdet, til at skrive rapporten *Kunstig intelligens: Muligheder og udfordringer for arbejdsmiljøet på danske arbejdspladser*. Den samlede, hvad man dengang vidste om teknologiens betydning for det fysiske, psykiske og 'organisatoriske' arbejdsmiljø. Rapporten behandlede både 'traditionel' maskinlæring og generativ AI. På den generative side fandtes der kun spredte studier, forsigtige formodninger og skarpe observationer fra danske forskere på området. Men selvom rapporten mest fik opridset nogle af konturerne stod det klart, at AI ville rejse reelle spørgsmål om, hvordan vi vil arbejde - som mennesker, kolleger, virksomheder og samfund. Ligeledes stod det klart, at der var væsentlige omkostninger og risici hvis AI fik negativ effekt på vores arbejdsliv. F.eks. ville forretningsgevinsterne fra AI ikke holde på sigt, hvis AI-brug medførte faglig dovenskab og mindsket kritisk tænkning. Begge er forudsætninger for at få AI til at skabe forretningsværdi og at forblive konkurrencedygtig. Bag det lå en mere grundlæggende erkendelse: stillede og besvarede vi som organisationer og samfund ikke selv spørgsmålene om, hvad teknologien skulle gøre for os, ville andre gøre det på vores vegne.

Siden har vi haft et øje på vigtige udviklinger og ny forskning, efterhånden som den er blevet tilgængelig. Nye studier har gradvist gjort billedet skarpere - ikke kun af hvad generativ AI gør ved arbejdet, men også af hvorfor. De har delvis bekræftet det, der allerede stod tegnet i 2024: at de forandringer, vi vil opnå med AI, ikke holder på sigt, hvis vi utilsigtet ved hjælp af AI eroderer den faglighed, innovationskraft og de samarbejdsevner, danske virksomheder lever af. Det er ét af de fund, der bærer overbevisningen i *AI og arbejdsliv*: at arbejdslivsperspektivet på sin vis er lige så afgørende som det rent forretningsmæssige - både fordi det handler om holdbarheden af de gevinster, AI lover, og fordi det handler om, hvad mennesker skal have ud af deres arbejdsliv. Hvor *Kunstig intelligens: Muligheder og udfordringer for arbejdsmiljøet på danske arbejdspladser* skrev med arbejdsmiljøsystemet in mente, henvender *AI og arbejdsliv* sig først og fremmest til ledere og beslutningstagere - fordi det er der, mange af de valg, forskningen kalder på, faktisk skal behandles og træffes.

Vi tror på, at virksomheder og beslutningstagere har reel mulighed for at forme, hvordan AI lander på arbejdspladserne. Forskningen peger ofte i flere retninger: nogle bruger AI til at blive klogere og fordybe sig, andre bruger den til det modsatte. Teknologiens endelige effekt er ikke selvskrevet. Den afhænger af, hvad organisationer beslutter sig for at gøre med alt det, der ligger omkring selve brugen AI, og som udforskes i rapporten: med frigjort tid, læringsforløb, møder og opgavefordeling og meget andet. Både mulighederne og udfordringerne er værd at tage alvorligt.

Teknologien udvikler sig hurtigt, og forskningen følger trop. Vi har tilføjet nye studier, mens vi skrev, og det er en påmindelse om, at den viden, vi har nu, kun bliver mere værdifuld, hvis nogen bliver ved med at opdatere, forme og udfordre den. Det stiller krav til forskere, hvis fagfællebedømmelser og andre processer allerede er pressede af hastigheden hvormed ny viden både kræves og udvikles. Det stiller også krav til organisationer, der må genopfinde sig selv midt i et konkurrencepræget marked. Som altid mærker vi fremtidens pres - men denne gang kommer den hurtigere og får måske mere afgørende konsekvenser, end vi er vant til.

Vores opfordring til dig som læser er derfor: tag rapporten og brug den. Byg videre på den, vær uenig med den og gør dine egne erfaringer, så du kan skabe en bedre forståelse end det, vi her præsenterer. Debatten om AI og arbejdsliv er stadig ung, og den kan kun lykkes, hvis flere mennesker og organisationer tager den alvorligt nok til at gøre den til deres egen.

God læsning.

DareDisrupt-teamet

00



Introduktion

Generativ AI i 2026

Mens de første tre år med generativ AI på dagsordenen var præget af eksperimenter, kompetenceopbygning og fastlæggelse af rammer for AI-brug, handler 2026 i stigende grad om værdiskabelse med teknologien. Organisationers fokus er gået fra primært læring og udbredelse til en søgen efter konkret forretningsværdi.

Det er efterhånden tydeligt, at der er et reelt potentiale i AI. Brugt rigtigt kan teknologien skabe resultater, der er værd at forfølge. Men som med så mange andre teknologier er de afledte effekter langt bredere og mindst lige så afgørende, som den første jagt på effektiviseringer. Hvad sker der med vores faglighed og kritiske tænkning? Kommer AI på bekostning af det sociale samvær og velfungerende teams? Hvordan bevarer vi innovationskraften og evnen til at følge med, når arbejdet accelererer?

Generativ AI udvikler sig hurtigt, og teknologien skaber nye udfordringer og dynamikker, som kan være svære at adressere. Vi kender allerede flere af de tidlige eksempler: HR-afdelinger ser jobansøgninger skrevet med AI, og det gør de vante rekrutteringsprocesser mere eller mindre ubrugelige. Sagsbehandlere presses af, at borgerne sender meget omfangsrige klager med henvisninger til komplekse juridiske dokumenter. Samtidig bruger kolleger ofte mere tid på at gennemse hinandens arbejde for fejl, der kan stamme fra AI.

AI chatbots er i dag et udbredt arbejdsværktøj. Nogle steder er det mere udbredt, end ledelsen og IT-afdelingen ved af, når medarbejdere investerer i egne licenser til AI-værktøjer. Udbredelsen kan på individ- og gruppeniveau lede til skjulte sideeffekter og omkostninger, som er vigtige at have for øje, når man bringer teknologien ind i organisationen. Effektiviseringen og jagten på forretningsværdi kan blive en dyr omgang, hvis vi ikke har et helhedsbillede af generativ AI - og især af, hvad der skal til for at lykkes med den. Denne rapport handler om de bredere effekter, generativ AI har på arbejdspladsen: alt det, der vedrører AI og arbejdsliv.

Studier viser, at AI ikke nødvendigvis giver mindre arbejde, selv om den sparer tid; den accelererer arbejdet, og det gør det til en central opgave at finde plads til læring, faglig udvikling og talent (læs mere i kapitel 4). Her kan teknologien blive et problem, men den rummer også et potentiale til at accelerere både læring og faglig udvikling (læs mere i kapitel 1). Derfor er generativ AI i 2026 et vigtigt forretningsprojekt for mange, men når det gælder succes, er det først og fremmest et ledelsesprojekt. De effekter, vi beskriver i rapporten, bør især ledere tage ansvar for, så de kan genkendes og håndteres, efterhånden som de udspiller sig i teams, afdelinger og hele organisationer.

Den organisatoriske mulighed

Den situation, organisationer i dag står i, når de skal udrulle generativ AI, kan sammenlignes med byudvikling. Byer kan vokse på to måder. Los Angeles voksede organisk og hurtigt, bilcentreret og med spredt bebyggelse, og bruger nu store ressourcer på at bekæmpe trafikpropper, forurening og manglende grønne arealer, vilkår der blev indlejret i strukturen, før nogen havde overvejet konsekvenserne. København valgte den modsatte vej. Fingerplanen fra 1947 lagde grønne kiler mellem byens vækstakser, Strøget blev gjort til gågade i 1962, og bydelene blev formet med højdebeg-

rænsninger, der lod sollys ramme gaderne. Det var beslutninger truffet ud fra, hvilket liv borgerne skulle have plads til. Det samme valg står organisationer over for med generativ AI. Man kan lade teknologien vokse ind i organisationen og håndtere konsekvenserne efterhånden. Eller man kan designe for de forandringer, forskningen allerede peger på: beslutte, hvad frigjort tid bruges til, beskytte læringsforløb, fastholde kollegiale processer og aktivt styre den kreative mangfoldighed.

Vi er stadig i de tidlige år af at udnytte generativ AIs potentiale i en organisatorisk sammenhæng, og selv i organisationer, der har taget AI aktivt til sig, udnyttes kun en brøkdel af det fulde potentiale. De effekter, vi beskriver, bliver derfor med stor sandsynlighed mere udtalte med tiden, især der hvor generativ AI for alvor er trådt ind i arbejdet. De tidligere modeller efterlod en stor redigeringsopgave, og netop kravet om redigering holdt en menneskelig faglighed i spil; de nyeste modeller er agentiske: de kan selv tage flere skridt og føre en opgave igennem fra start til slut, og de kan i princippet udføre arbejde, der for mennesker tager timer. Jo mere teknologien selv kan, desto mere står på spil for fagligheden og for, hvor stor en indflydelse modellen får på de valg, der træffes undervejs.

Fire områder, fire spændinger

Når et AI-system bliver dygtigt nok til selv at løse en opgave, for eksempel at skrive et udkast, analysere et datasæt eller svare en kunde, flytter det ikke kun selve opgaven. Det flytter også, hvad menneskene omkring systemet skal være gode til: hvordan vi træner, koordinerer og evaluerer, hvilke samtaler vi holder, og hvilke vi overlader til AI.

Det er denne forskydning, rapporten behandler. Forskningen peger på fire områder, hvor generativ AI kan være både en positiv og en negativ kraft. Nogle gange endda på samme tid.

- **Ekspertise og kritisk tænkning.** AI kan accelerere læring, men også underminere den faglige udvikling der følger af at arbejde med stoffet selv.
- **Innovation og kreativitet.** AI løfter den enkeltes kreative kvalitet, men indsnævrer den kollektive bredde af idéer.
- **Samarbejde og videndeling.** AI frigør os fra rutineopgaver og koordinering, men risikerer at erstatte de menneskelige forbindelser der giver arbejdet retning og mening.
- **Talent og engagement.** AI giver medarbejdere nye muligheder for at omforme deres roller, men kan uden bevidst ledelse føre til intensivering og udbrændthed i stedet for udvikling.

Spændingerne er ikke argumenter imod AI. De er argumenter for at bruge den med åbne øjne. På de næste sider giver vi en kort opsummering af hvert kapitel, en side per kapitel, før selve kapitlerne folder forskningen ud.

Sådan læser du rapporten

Rapportens indhold henvender sig til ledere, HR-professionelle, arbejdsmiljørepræsentanter og andre, der skal træffe beslutninger om generativ AI i deres organisation. Den giver et forskningsbaseret grundlag for dialoger forud og under implementering: hvad ved vi, hvor er evidensen tynd, og hvad bør vi holde øje med, måle og handle på? Hvert kapitel afsluttes med konkrete perspektiver for ledere og organisationer.

Rapporten baserer sig i vid udstrækning på internationale studier, herunder forskning fra USA, Europa og Kina. Studierne er udgivet på forskellige tidspunkter og befinder sig i forskellige stadier af forskningsprocessen. Nogle er publiceret i fagfællebedømte tidsskrifter, andre er i skrivende stund tidlige udgivelser, der er tilgængelige på platforme som arXiv. Rapporten bygger på dette samlede vidensgrundlag, og kildehenvisninger kan findes sidst i hvert kapitel.

En stor del af den eksisterende forskning er kontrollerede eksperimenter. Typisk har designet været, at én gruppe skulle løse en opgave med AI-adgang, f.eks. ChatGPT, mens en anden løste den samme opgave uden AI. Herefter er resultaterne sammenlignet og forskellene analyseret. Det vi observerer, er effekten i en konkret situation: på én given dag, med en bestemt opgave og en bestemt gruppe mennesker. Hvis eksperimentet gentages under tilsvarende betingelser, er der høj sandsynlighed for et lignende resultat. Sideløbende er der de seneste år kommet flere feltstudier, hvor forskere har fulgt medarbejdere i deres reelle arbejdspraksis over uger eller måneder. De gør evidensgrundlaget mere robust ved at supplere de kontrollerede effekter med observationer af, hvordan AI bruges på arbejdspladsen, når man ikke har kontrolleret for de mange faktorer, der påvirker en arbejdsdag.

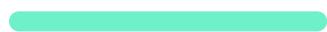
Derudover er det værd at huske, at en effekt er lettere at måle i et eksperiment end i det daglige arbejde. I eksperimentet ser man på én opgave under kontrollerede forhold. I praksis, hvor AI indgår via værktøjer som ChatGPT, påvirker AI ikke kun den enkelte opgave, men også, hvad der bliver prioriteret, hvordan arbejdet tilrettelægges, og hvilke beslutninger der træffes undervejs. Hvis et team begynder at skrive oplæg med AI, ændrer det ikke bare tempoet på hvert oplæg. Det kan også ændre, hvor mange oplæg der bliver skrevet, og hvem der læser dem igennem bagefter. Den slags effekter er svære at måle. Nogle er positive, andre negative. Der er tegn på, at de i visse sammenhænge er blevet tydeligere over tid.

Ud over forskningslitteraturen trækker rapporten på vores eget arbejde som rådgivere for danske organisationer. Gennem adskillige lederuddannelser, strategiarbejde og implementeringer på tværs af sektorer og organisationstyper har vi set, hvordan AI lander på arbejdspladserne og de spørgsmål den rejser - og haft mange diskussioner om, hvordan de effekter, studierne dokumenterer, kan se ud i dansk praksis. Disse erfaringer har også formet hvordan vi rammesætter forskningen.

Vores håb er, at rapporten kan være med til at skabe grobund for AI-udrulninger med fokus på mere end forretningsværdien alene. Generativ AI vil ændre arbejdslivet, som vi kender det. Vi kan og bør også medvirke til, at den bliver til gavn for fagligheden, samarbejdet og kreativiteten på vores arbejdspladser.

KAPITEL 01

01



Generativ AI, ekspertise og kritisk tænkning

Næste fase af AI på arbejdspladsen kræver at skelne mellem produktion og læring

I takt med at AI får større plads i hverdagen, begynder andre effekter end tidsbesparelser og forretningsværdier at træde frem. Et af de tydeligste områder er AI's effekt på faglighed, læring og kritisk tænkning. For ledere betyder det, at AI ikke kun handler om at få teknologien udbredt. Det handler i stigende grad om at skelne: bruges AI til at producere et resultat - en tekst, en analyse, en mødeopsamling - eller bruges den til at udvikle medarbejderens faglighed, kritiske tænkning og dømmekraft? Evnen til både at se og håndtere AI's bredere effekter bliver afgørende for, om AI på sigt løfter både virksomhedens medarbejdere og forretningsresultater, eller om den skaber sideomkostninger, f.eks. flere fejl, lavere engagement og mangel på kritiske kompetencer, som først viser sig over flere år.

En anden tendens, der fortjener ledelsesopmærksomhed, er behovet for læring. World Economic Forum (2025) vurderer, at 39% af medarbejderes nuværende kompetencer vil være ændret eller forældede inden 2030, og at 85% af adspurgte arbejdsgivere planlægger at prioritere opkvalificering. Samtidig viser Bersins industribenchmark fra mere end 700 organisationer, at den gennemsnitlige medarbejder bruger omkring 24 minutter ugentligt på formel læring - cirka 1% af arbejdsugen (Bersin Academy 2024). Mange organisationer siger, at de ikke har tid til læring. Spændingen mellem stigende læringsbehov og faldende læringstid gør AI's effekter på faglig udvikling og kompetencer til et strategisk spørgsmål.

Hvis generativ AI producerer eller udfører arbejdet på bekostning af medarbejdernes udvikling, viden eller engagement, kan det føre til en usynlig omkostning og i sidste ende risici for danske arbejdspladser, hvor faglig ekspertise ofte er afgørende, for at kunne levere konkurrencedygtige ydelser og produkter. Omvendt kan AI integreres i arbejdet der, hvor faglighed og kritisk tænkning er vigtigt, så disse kompetencer bevares - samtidig med at noget af produktivitetens gevinst kan høstes. Og AI kan bruges som dedikeret læringsværktøj, der accelererer faglig udvikling, og dermed gør tid til netop det, mange organisationer oplever at de mangler.

Når vi ser ned i mediefortællingerne, er det enten "AI gør os dummere" eller "AI gør os smartere". Men det er bedre at se situationen med tre mulige udfald. Uden AI lærer vi langsomt. Det er den klassiske vej, de fleste allerede kender til, hvor viden bygges op gennem læsning, tænkning, diskussion og praksis. Med tilføjelsen af AI kan den - brugt som værktøj til produktion af fagligt arbejde mv. - erodere fagligheden og mindske læringen. Vi får hurtigt et resultat, men resultatet kan komme på bekostning af vores evne til at huske det vi har lavet, foretage kritiske vurderinger og engagere os i det, vi laver. Men det tredje mulige udfald er, at AI brugt som partner accelererer læring og faglig udvikling. Det kræver, at den bruges på den rette måde, men når den gør det, vinder vi både tid og dybere indsigt, samtidig med at vi forbliver fagligt skarpe, mens AI overtager det rutineprægede arbejde. Forskellen mellem disse er ikke AI selv, men hvordan vi anvender teknologien. Dette kapitel sætter både de tre muligheder og de ledelsesvalg, de kræver, i centrum.

AI brugt som produktionsværktøj kan svække faglighed, dømmekraft og motivation

De seneste års forskning i generativ AI tegner et bekymrende billede af, hvad der sker når AI bruges som ren produktionsgenvej. Evidensen peger på, at AI-brug kan svække tre dimensioner af faglig udvikling: vores evne til at huske og lære, vores kritiske vurdering af det AI producerer, og vores motivation til at arbejde selvstændigt efter AI-hjælp.

Universitetsstuderende, der bruger AI til opgaveløsning, lærer og husker markant mindre end tilsvarende studerende, som ikke anvender værktøjet. AI-brugere uden dybdegående ekspertise og selvsikkerhed omkring egne evner har svært ved at skelne forkert fra korrekt AI-output. Og motivationen til selvstændigt arbejde svækkes efter AI-brug. Tilsammen peger studierne på, at når vi lader AI tage arbejdet, risikerer vi at mindske både læring, dømmekraft og drivkraft. Mange genkender oplevelsen fra mødereferater: Uden AI er selve skriveprocessen med til, at referenten bearbejder mødets indsigter og får overblik over, hvad der skal gøres af hvem. Med AI-skrevne referater går denne fordybelse tabt.

Andre studier viser det modsatte. AI kan accelerere faglig udvikling, når den bruges rigtigt. Bastani og kolleger (2025) viste det konkret med gymnasieelever: Dem med fri adgang til ChatGPT scorede dårligere til eksamen, mens dem med en AI-vejleder, der stillede spørgsmål tilbage i stedet for at give svar, klarede sig tydeligt bedre. Kestin og kolleger (2025) fandt tilsvarende effekter hos universitetsstuderende.

Hverken de negative eller de positive studier tager fejl. De viser to dynamikker, der begge er i spil på enhver arbejdsplads. Hvis vi ikke aktivt designer AI-brug til også at skabe læring og fordybelse, opstår der erosion. Hvis vi gør, kan AI accelerere det modsatte. Ledelsesopgaven er at bestemme, hvor det ene gælder, og hvor det andet gælder.

Faglig dovenskab dækker over tre forskellige problemer

Begrebet "faglig dovenskab" (se DareDisrupt 2024) der bruges til at beskrive de potentielle negative effekter af AI på medarbejdere, dækker over forskellige problemer, der let sammenblandes:

Læring og kompetenceudvikling: Udvikler vi stadig ekspertise, viden og kompetencer, når AI løser opgaver for os?

Kritisk tænkning: Forbliver vi kritiske over for AI's råd, og spotter vi dens dårlige ræsonnementer og misinformation?

Meningsfuldhed og motivation: Finder vi arbejdet motiverende og meningsfuldt, når AI overtager dele af det?

Skelnen er vigtig, fordi AI-brug ikke er én ting. Chatterji og Deming (2025) analyserede ChatGPT-data fra over 700 millioner brugere og viste, at cirka 50% af interaktionerne handler om at søge råd og perspektiver, mens 40% handler om at producere noget konkret. Als effekt på ovenstående tre afhænger af, hvilken type brug der dominerer.

Brug af generativ AI til tekstproduktion mindsker aktiv hukommelse og læring

AI-brugere har sværere ved at huske, hvad de selv har skrevet. Et MIT-eksperiment viser, at 83% ikke kunne citere fra det essay, de lige havde produceret med AI-hjælp. Kosmyrna og kolleger (2025) rekrutterede 54 universitetsstuderende fra Boston til et fire måneder langt eksperiment. Studiet er publiceret som preprint og har endnu ikke gennemgået peer review, så resultaterne skal ses som foreløbige. Deltagerne skrev essays på 20 minutter baseret på SAT-spørgsmål. Tre grupper gennemførte tre sessioner: én skrev uden hjælpemidler, én havde adgang til Google, én havde kun ChatGPT (GPT-4o). I den afgørende fjerde session blev grupperne byttet rundt, så dem der tidligere havde adgang til generativ AI nu skulle lave opgaven uden.

Markant dårligere hukommelse blandt AI-brugerne

Der viste sig allerede markante forskelle i første session. 83% i AI-gruppen kunne ikke citere korrekt fra det essay, de lige havde skrevet. I gruppen uden AI var det 11%. Den fjerde session var mest slående: AI-brugerne, der nu skulle skrive uden, klarede sig dårligere end dem, der aldrig brugte AI. Hjernescanninger viste, at deltagere uden AI, viste aktivitet forbundet med dybere bearbejdning - sammenkobling af begreber, opbygning af egen forståelse.

Vi lægger det mentale arbejde over på AI-værktøjet

Problemet handler ikke kun om hukommelse. Hyppige AI-brugere scorer også lavere på tests af kritisk tænkning. Gerlich (2025) undersøgte 666 mennesker kort efter ChatGPTs lancering og målte deres AI-brug, deres tendens til at overlade tænkearbejdet til AI, og deres kritiske tænkning. Han fandt en negativ sammenhæng: Jo mere folk brugte AI, desto lavere scorede de på kritisk tænkning. Interviews med 50 deltagere kastede lys over mekanismen. De, der lod AI overtage tænkearbejdet, blev ikke bedre til at løse nye problemer. De blev afhængige af værktøjet til hver opgave, der lignede dem, de tidligere havde set. På arbejdspladsen betyder det, at medarbejdere, som bruger AI uden en bevidst intention om selv at lære, risikerer at blive dygtigere til at bruge AI, men ikke nødvendigvis dygtigere til deres egentlige arbejde.

Det Gerlich kalder kognitiv delegering (cognitive offloading) - den strategiske beslutning om at lade AI tage en opgave - er ikke det samme, som det Shaw og Nave (2026) i et nyt working paper kalder kognitiv overgivelse (cognitive surrender). Forskellen er, at delegering bevarer ens egen kritiske tænkning oven på AI'ens output, mens overgivelse er den ureflekterede adoption af AI-svaret som ens eget. Forskellen mellem de to bliver afgørende, når vi senere skal forstå, hvordan AI påvirker vores kritiske tænkning.

Vi spotter kun AI-fejl, hvis vi fortsat er fagligt dygtige

Vi kan kun forholde os kritisk til AI, når vi selv har viden og kompetence til at spotte fejl. En erfaren jurist gennemskuer, når ChatGPT laver juridiske fejl. Det gør en medicinstuderende ikke. En programmerer ser, når GitHub Copilot foreslår problematisk kode; en nybegynder ser blot, at applikationen kører.

Vores vurderinger af AI er formet både af vores ekspertise og af, hvor meget vi tidligere har brugt teknologien. Gerlich (2025) fandt en negativ sammenhæng mellem AI-brug og kritisk tænkning, men billedet er ikke entydigt. Nogle storforbrugere af AI bevarede deres kritiske sans, andre ikke. Det leder til et mekanisme-spørgsmål, som Dell'Acquas eksperiment besvarer direkte: Hvad sker der egentlig, når AI bliver tilstrækkelig god til, at vi stoler på den?

Bedre AI gør os dårligere, når vi har svært ved at spotte dens fejl

Når AI laver flere fejl, opdager vi dem nemmere og holder os mere vågne. Når AI derimod næsten altid har ret, kan det svække den læringsproces og refleksion, som på længere sigt gør os dygtigere. Det er præcis denne dynamik, Dell'Acqua (2023) demonstrerede i et eksperiment med 181 professionelle HR-recruttere.

Opgaven var at evaluere 44 CV'er ud fra kandidaternes matematikevner. Det var en vurdering, Dell'Acqua havde sørget for ikke var åbenlys fra CV'erne alene. Recrutterne fik beslutningsstøtte fra AI, men forskerne manipulerede bevidst AI'ens kvalitet: én gruppe fik en næsten perfekt AI, der svarede rigtigt i 99% af tilfældene; en anden gruppe fik en AI, der svarede rigtigt 85% af gangene; en tredje gruppe fik en AI, der svarede rigtigt 75% af gangene. En kontrolgruppe lavede opgaven helt uden brug af AI.

Resultatet var ikke som forventet. Uden AI vurderede recrutterne kandidater korrekt i 72% af tilfældene. Med den "dårlige" AI (75% nøjagtighed) steg det til 75%. Med den bedre AI (85% nøjagtighed) faldt det til 74% - lavere end gruppen med "dårligere" AI. Høj kvalitetsgruppen brugte mindre tid på hvert CV, klikkede færre gange for at finde information og fulgte oftere AI-anbefalingen automatisk. De faldt i søvn ved rattet. Når AI'en lavede fejl - med 85% nøjagtighed sker det i ca. hvert sjette CV - opdagede de det ikke. 75%-gruppen opdagede derimod hurtigt, at AI'en til tider tog fejl, og udviklede over tid strategier for, hvornår de kunne stole på AI. De brugte i gennemsnit 10 sekunder mere pr. CV.

Shaw og Nave (2026) har vist noget tilsvarende eksperimentelt med over 1.300 deltagere og givet fænomenet et navn: kognitiv overgivelse. I deres studie havde deltagere adgang til en AI-assistent, hvis svar forskerne manipulerede til skiftevis at være korrekt eller forkert. Når AI'en svarede korrekt, steg deltagernes præcision markant. Når AI'en svarede forkert, fulgte de den alligevel i fire ud af fem tilfælde. Sammenlignet med Dell'Acqua var forskellen, at deltagerne stod ved AI-svaret som deres eget. Deres selvtillid steg, selv når cirka halvdelen af svarene var forkerte.

Problemet i en virksomhedskontekst bliver, at man i stigende grad kan møde AI'ens vurdering frem for medarbejderens. Og at vurderingen i nogle tilfælde også vil ligge uden for, hvad personen selv kan forsvare. Det kan være fornuftigt at delegere visse opgaver og overvejelser strategisk til en AI. Ukritisk overgivelse er noget andet.

Som sidebemærkning skal AI-fejl også ses i lyset af, at modellerne bliver bedre hurtigere, end vi når at følge med. AI matcher eller overgår eksperter på flere fagopgaver. Patwardhan og kollegers (2025) GDPval-benchmark er løbende blevet opdateret, og med ChatGPT 5.5 (OpenAI 2026) klarer AI sig endnu bedre på ekspertopgaver. En oversigt i Nature (Jones 2024) viser parallelt, at nyere AI-modeller konsekvent giver svar der virker fornuftige, selv når de er forkerte. AI løser opgaver, der kræver høj faglig ekspertise at bedømme, mens fejlene bliver mere subtile og argumenterne mere overbevisende.

Faglig selvtillid beskytter mod ukritisk AI-brug

Lee og kolleger (2025) undersøgte 319 vidensarbejdere på tværs af 936 opgaver. De mest sårbare profiler var personer som havde høj tillid til AI, men lav faglig selvtillid. De rapporterede lavest kritisk tænkning. Modsat hang høj faglig selvtillid sammen med mere kritisk tænkning, også blandt dem der brugte AI ofte. Tro på egne evner ser ud til at fungere som beskyttende faktor.

Det siger noget om, hvem der i den virkelige verden formentlig kan risikere at læne sig for meget op ad AI med fænomener som kognitiv overgivelse til følge. For ledere er pointen, at kritisk AI-brug hænger sammen med besiddelse af de rette faglige kompetencer.

AI-brug gør arbejde uden AI mere kedeligt og intensiverer det resterende

Arbejde udført uden AI føles mere kedeligt efter brug af AI. Det er konklusionen fra Wu og kollegers (2025) fire eksperimenter med 3.562 deltagere. Mønstret var det samme hver gang: deltagere der løste første opgave med AI, producerede bedre arbejde - længere tekster, mere analytisk indhold, mere empatisk tone - men når de efterfølgende skulle løse en opgave uden AI, faldt motivationen.

For deltagere, der arbejdede uden AI hele vejen igennem, var forskellen langt mindre. AI skabte dermed en kontrast, som gjorde almindeligt arbejde mindre motiverende.

For ledere er den vigtigste konsekvens at undgå, at medarbejdere bliver for afhængige af AI. Det gælder især medarbejdere, der fagligt endnu ikke har grundlag til at vurdere AI-outputtet, eller som har begrænset erfaring med opgaver uden AI-støtte. En mulig måde at modvirke dette på er bevidst at veksle mellem arbejde med og uden AI, så medarbejderen både fastholder sine faglige kompetencer og oplevelsen af mestring ved selv at løse opgaver.

To forbehold er værd at have med. Det første er, at "kedeligt arbejde" er subjektivt. Mange rutineopgaver kan stadig indeholde elementer, som medarbejderen selv finder meningsfulde, og "kedeligt arbejde" rummer også ofte muligheden for mentale pauser. Det skal vi ikke bare definere væk, fordi AI kan overtage det. Det andet er, at AI ikke kun gør resterne mindre motiverende. Den accelererer og intensiverer også det resterende arbejde - flere opgaver i samme tid, færre pauser, højere tempo. Som beskrevet i kapitel 4 kan AI derfor både påvirke motivation og øge belastningen i arbejdet.

Medarbejdere i første job er særligt sårbare

De tre problemer - svækket læring, reduceret kritisk tænkning, svækket motivation - rammer ikke alle lige hårdt. Én gruppe står særligt sårbart: medarbejdere tidligt i deres karriere. De har mindre faglig ekspertise og dermed sværere ved at spotte AI-fejl. De adopterer typisk teknologi hurtigere end erfarne kolleger. Og Lees data viser, at kombinationen af høj tillid til AI og lav faglig selvtillid er forbundet med den laveste kritiske tænkning. Hvis motivationen til selvstændigt arbejde falder, før ekspertise og dømmekraft er udviklet, får denne gruppe ikke det fundament, der er afgørende for at bidrage senere.

Arbejdsmarkedsdata bekræfter mønstret. Unge medarbejdere (22-25 år) i job med stor AI-eksponering oplevede 16% relativt fald i ansættelse, mens erfarne medarbejdere forblev på samme niveau (Brynjolfsson, Chandar & Chen 2025). AI overtager netop de typer af opgaver, der historisk har været måden hvorpå disse medarbejdere opbyggede erfaring: dokumenterede, regelbaserede opgaver, der kræver viden, der er velbeskrevet og mindre situationsbestemt. Kapitel 4 går dybere ind i arbejdsmarketsdynamikken. Pointen for kapitel 1 er, at det ikke kun er en beskæftigelsesudfordring, men også en faglighedsudfordring.

Forskellighed som værn mod forhastet AI-anvendelse

Generativ AI har væsentlige slagsider for faglig udvikling og kritisk tænkning. Som organisation er det vigtigt at undgå, at en eller flere afdelinger alene bruger AI, med det formål at optimere effektiviteten. Selv hvis det lykkes på kort sigt, er der på længere sigt risiko for flere fejl, faldende motivation og stagneret faglig udvikling. Selv områder, der i høj grad kan automatiseres ved hjælp af AI, vil fortsat være afhængige af menneskelig ekspertise. En velfungerende automatisering forudsætter, at medarbejdere med faglig indsigt fortsat bidrager til at sikre, at teknologien anvendes og udfører opgaverne korrekt.

Forskellighed i teams kan bidrage til, at AI-adoption ikke går for hurtigt eller peger for meget i samme retning. Hvis alle har de samme kompetencer, er AI-superbrugere og har lignende blinde vinkler, bliver det svært at se, hvor AI reelt hjælper, og hvor den fejler - især fordi AI kan give en illusion af læring, som både Kosmyrna og kolleger og andre studier påpeger. Teams med varierende kompetenceniveauer og AI-erfaring har en fordel: de ser AI's bidrag fra forskellige vinkler. Erfarne medarbejdere opdager fejl, som mindre erfarne ikke kan se. Mindre erfarne medarbejdere opdager til gengæld nye anvendelser, som erfarne medarbejdere overser. Edmondsons forskning i psykologisk tryghed peger på, at teams med høj grad af psykologisk tryghed lærer hurtigere, fordi medarbejderne i højere grad tør stille spørgsmål, dele bekymringer og adressere fejl (Edmondson 1999). I en AI-sammenhæng betyder det, at den skeptiske kollega, der tør sige "det her AI-output ser forkert ud", bidrager lige så meget som den entusiastiske kollega, der finder nye anvendelser.

Et forbehold om studierne

Forskningen bag dette kapitel er en blanding af kontrollerede eksperimenter, feltforsøg og spørgeskemaundersøgelser. Effekterne overføres ikke direkte til dagligdagens arbejde: i eksperimenterne er der ingen reel risiko, ingen kollega der opdager ukritisk AI-brug, og typisk kun timer eller dage til at lære teknologien. Flere studier bruger universitetsstuderende, som typisk er mere positive over for ny teknologi end erfarne medarbejdere.

Studierne giver pejlemærker, som vi bør være opmærksomme på, men vi skal være forsigtige med at oversætte dem direkte til universelle sandheder - og lige så bevidste om at lade dem pege på mulighederne, ikke kun risiciene.

Brugt rigtigt skaber AI plads til faglig udvikling

AI som værktøj kan erodere fagligheden. Brugt som partner kan den blive en læringsaccelerator. Det er den anden halvdel af tredelingen fra kapitlets indledning, og det er den, denne del af kapitlet handler om: brugt som læringsværktøj - snarere end som produktionsværktøj - kan AI accelerere faglig udvikling.

Det giver en delvis vej ud af den spænding mellem stigende læringsbehov og faldende læringstid, vi indledte med. Når medarbejdere bruger AI dedikeret til at lære, kan kompetenceudvikling ske hurtigere end den klassiske, langsomme læringsvej tillader. Det fjerner ikke behovet for at afsætte tid til læring. Men det gør målet mindre - og dermed mere realistisk at indfri.

Studierne kommer primært fra uddannelsessektoren og har vist, at generativ AI kan bidrage til både gymnasieelevers og universitetsstuderendes læring. AI er kommet tættere på drømmen om personaliseret 1:1-undervisning. At opnå den effekt på en arbejdsplads kræver mere og andet end bedre prompts. Medarbejderne skal kunne skelne mellem, hvornår generativ AI understøtter læring, og hvornår teknologien bliver en genvej til hurtigt udført arbejde. Derfor er det vigtigt, at arbejdspladsen fortsat prioriterer tid og rum til læring og udvikling.

Organisationer der ønsker både ekspertise og produktivitet skal finde en balance og bevidst opbygge kompetencer, kultur og processer omkring AI-brug. Uden det risikerer medarbejdere over tid at stå med svækket faglig dømmekraft, større tendens til fejl og en voksende afhængighed af AI for at kunne udføre opgaver, de tidligere klarede selv.

Når AI-løsninger fremmer kritisk tænkning og faglig sparring, skaber AI-brug mere læring

Mens universitetsstuderende i Kosmyna og kollegers studie viste betydelig erosion ved AI-brug til essayskrivning, viser andre studier det modsatte: når AI designes til at undgå de risici vi netop har gennemgået, accelererer læring betydeligt.

Bastani og kolleger (2025) fulgte cirka 1.000 gymnasieelever, der skulle løse matematikopgaver med tre forskellige udgangspunkter: ingen AI, fri adgang til GPT-4, eller adgang til en GPT-4-version, designet til at agere underviser. Den undervisningsrettede version var konkret instrueret til at give hints frem for direkte svar. Når eleven spurgte "hvad er svaret", svarede AI'en med et lille spor mod næste skridt. Den var også fodret med lærernes egne korrekte løsninger og en liste over typiske fejl, så når en elev faldt i en kendt fælde, kunne AI'en give et målrettet hint om netop den fejl. Eleverne med fri adgang scorede 48% bedre under øvelsen, men 17% dårligere til eksamen uden AI. Eleverne med den undervisningsrettede version viste 127% bedre praksis uden tilsvarende fald til eksamen. Forklaringen lå i, hvordan de brugte værktøjet: i fri-adgangsgruppen spurgte 56-67% AI'en direkte om svaret.

Kestin og kolleger (2025) undersøgte et beslægtet spørgsmål blandt universitetsstuderende: kan en AI-vejleder give bedre resultater end klasseundervisning? AI-vejlederen var udviklet ud fra de samme aktive læringsprincipper, som erfarne undervisere anvender. Den stillede åbne spørgsmål, ventede på de studerendes egne formuleringer og gav specifik feedback på deres svar. Samtidig tilpassede den tempo og sværhedsgrad til den enkelte og delte indholdet op i mindre bidder, så ingen blev overvældet. Eksperimentet varede to uger. Læringsudbyttet blev mere end fordoblet i AI-gruppen sammenlignet med klasseundervisning. Den typiske studerende brugte i gennemsnit 49 minutter med AI-vejlederen mod 60 minutter i klasseundervisning. 83% af de studerende vurderede AI-vejlederens forklaringer som lige så gode som, eller bedre end, undervisernes. Derudover rapporterede de studerende højere engagement og motivation i samarbejdet med AI-vejlederen.

AI styrker læring når den tvinger os til at tænke selv

Det, som understøttede elevernes læring, var, at AI-vejlederen byggede på en række veldokumenterede læringsprincipper, som tilsammen skabte rammerne for elevernes aktive arbejde med stoffet. Principperne falder i fire grupper: aktiv deltagelse og trinvis opbygning, tilpasset kompleksitet med løbende tilbagemelding, nøjagtighed i AI-modellens svar, og frigørelse af mental kapacitet til højereordens tænkning.

Det første princip handler om aktiv deltagelse. AI-vejlederen gav ikke svar. Den stillede spørgsmål tilbage, bad den studerende formulere næste trin selv og guidede gennem trinvis delopgaver, så forståelsen opbyggedes gradvist. Bjork og Bjork har vist, at læring styrkes af "bevidste vanskeligheder" (desirable difficulties) - for eksempel at teste sig selv på materiale frem for at genlæse, eller at sprede øvelser over tid (Bjork og Bjork 2011). AI-vejlederen skabte præcis disse betingelser.

Det andet princip handler om at tilpasse kompleksiteten til den enkelte. Vejlederen præsenterede ikke al information på én gang, men justerede sværhedsgrad og tempo. Feedback var designet til at normalisere fejl som en del af læringsprocessen, en tilgang der bygger på Dwecks forskning i vækstmentalitet (Dweck 2006). Det svarer til Csikszentmihalyis flow-forskning, der peger på, at optimal læring sker når udfordringen matcher kompetencen (Csikszentmihalyi 1990).

Det tredje princip handler om nøjagtighed. AI kan generere svar, som fremstår overbevisende, men som alligevel er forkerte - især når brugeren ikke selv har tilstrækkelig viden til at opdage fejlene. Problemet blev løst ved at give AI-vejlederen adgang til korrekte ekspertløsninger. Den improviserede ikke fagligt indhold, men havde adgang til gennemarbejdede løsninger som grundlag for sin vejledning. For virks-

omheder peger dette på en lovende designtilgang: en AI-løsning til oplæring kan fodres med interne procedurer og fagstandarder, så den vejleder inden for rammerne af det organisationen faktisk ved og gør. Det fjerner ikke behovet for menneskelig kvalitetssikring, men det gør AI-assisteret læring langt mere pålidelig.

I arbejdssammenhæng er det fjerde princip måske det mest relevante. Generativ AI kan tage hånd om det rutineprægede - opsummeringer, første udkast, datastruktur, faktatjek - og frigør på den måde mental kapacitet til de spørgsmål, der reelt driver faglig udvikling. Det er forskellen mellem at bruge en time på at huske, hvem der sagde hvad i en konkret sag, og at bruge samme time på at forstå sagens grundtræk, identificere de vigtigste spørgsmål at adressere og arbejde sig igennem data og beslutninger, så man bedst muligt kan vurdere, hvad anbefalingen bør være.

Hvor Bastani og Kestins resultater handler om AI'ens design, peger ny forskning på, at brugerens egen tilgang har en lignende effekt - også med almindelig ChatGPT uden særligt læringsdesign. Wang og Zhang (2026) fandt i deres undersøgelse af 912 forretningsstuderende, at de studerende, der så generativ AI som en intellektuel samarbejdspartner, lærte mere end dem der brugte den som søgemaskine eller værktøj. At se AI som samarbejdspartner betyder konkret, at man bringer sin egen analyse ind i samtalen, beder AI'en kritisere ens ræsonnement, og derefter vurderer, om dens modargumenter holder. Det er ikke "hvad er svaret", men "her er min tankegang, hvor halter den?". Den studerende, der gør det, ender med både at tjekke AI's output kritisk og uddelegere rutineopgaver. Begge dele bidrager til dyb læring - fordi AI ikke længere blot er et værktøj, men en samarbejdspartner. Forklaringen er enkel: Du tager ansvar for det fælles output, og det fører til, at du tjekker AI's resultater, ligesom du ville for en kollegas arbejde. De studerende beskrev selv, at denne arbejdsdeling var med til at transformere deres læring. Wang og Zhangs interviewmateriale viser også, at denne form for læring kan opleves som intellektuelt engagerende. De studerende beskrev en spænding ved at få deres antagelser udfordret af AI'en, og læringen blev derfor ikke oplevet som en pligt, men som en aktiv og motiverende proces.

I en professionel sammenhæng følger Shen og Tamkins (2026) resultater det samme mønster. 52 junior-softwareingeniører skulle lære et nyt programmeringsbibliotek. Gruppen med AI-assistance scorede 17% dårligere på en efterfølgende videnstest, men forskellen afhang af, hvordan de brugte AI. Tre mønstre var forbundet med effektiv læring: at generere kode med AI og dernæst studere hvad den producerede, at stille forklarende spørgsmål i stedet for at bede om svar og at fokusere på konceptuelle spørgsmål frem for tekniske detaljer. Tre mønstre var forbundet med dårlig læring: at delegerer alt til værktøjet, at blive stadig mere afhængig over tid og at lade AI håndtere fejlsøgningen.

Ledere kan og skal vælge, hvordan AI påvirker fagligheden

AI's effekt på faglighed, læring og kritisk tænkning er ikke givet på forhånd. Det afhænger af, hvilke valg ledere træffer om kultur, design og brug. Uden aktiv styring sætter den produktionsorienterede brug sig som standarden, simpelthen fordi den giver synlige resultater hurtigt. Det giver ledere et reelt mulighedsrum: at vælge, hvor i organisationen AI primært skal accelerere produktion, og hvor den primært skal udvikle medarbejdernes kompetencer.

Organisationskulturen spiller en større rolle end teknologien selv. Shaw og Nave (2026) fandt, at tidspres forværrer kognitiv overgivelse markant - incitamenter og feedback dæmper den kun delvist. En kultur, der måler på leveringshastighed, vil ramme problemet først. Hvis medarbejdere belønnes for output frem for udvikling, vinder AI-genvejen automatisk - også på de opgaver, hvor læring var pointen. Som teknologihistorikeren Melvin Kranzberg formulerede det i en ofte citeret lov: "Technology is neither good nor bad; nor is it neutral." Det er den sidste del, der er vigtig her. Generativ AI er ikke neutral i forhold til læring. Den er designet til at hjælpe, og hjælpe føles som at fjerne besvær. Men besværet er ofte det, der skaber læringen.

Det betyder, at ledere må skelne. Ikke alle opgaver er læringskritiske, og det er fint at bruge AI til at komme hurtigere igennem dem. Skellet løber ad to akser samtidig. Den første akse er medarbejderen: er det en nyere medarbejder med få kompetencer, eller en erfaren med mange? Den anden er opgaven: er det en ren rutineopgave, en hvor læring er kritisk, eller en hvor kritisk tænkning og menneskelig faglighed er essentiel for udfaldet? Den samme opgave - at skrive et tilbud, analysere data, formulere en kontrakt - er en læringsopgave for medarbejderen der stadig opbygger ekspertise, og en udførelsesopgave for den, der har gjort det hundrede gange. Spørgsmålet skal stilles på individniveau: har denne person stadig noget at lære af at lave denne opgave selv?

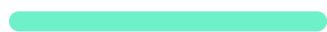
For læringsopgaver skal AI designes som sparringspartner. Den skal udfordre tænkningen, ikke erstatte den, og give feedback på processen, ikke bare levere resultatet. For effektivitetsopgaver er det omvendte sandt. Bastanis design illustrerer en lovende tilgang: i stedet for at bede elever om at modstå fristelsen til at bruge AI som svarmaskine, blev teknologien selv designet, så den ikke kunne bruges på den måde. For organisationer er implikationen, at AI-værktøjer til kompetenceudvikling skal designes, så læringsrettet brug er standardindstillingen - ikke noget der kræver ekstra indsats fra den enkelte medarbejder.

Wang og Zhang (2026) fandt i deres undersøgelse af 912 studerende, at det først er ved tilstrækkeligt dybt engagement med AI som læringspartner, at læringen for alvor sætter ind. Overfladisk brug - hjælp til grammatik, hurtige svar - giver minimal læringseffekt. Først når man delegerer reelt udfordrende opgaver til AI og bruger den frigjorte mentale kapacitet til kritisk gennemgang og videreudvikling, sætter læringen ind. Ambitionen behøver dog ikke at være stor for at give udbytte. Hvis medarbejdere to gange om ugen bruger en halv time på AI som læringsværktøj - stille spørgsmål om eget fagområde, teste deres egen forståelse, udforske et emne i dybden, frem for at bede om et færdigt svar - opbygger de hurtigere faglig viden, oplever det som engagerende, og forbliver opmærksomme på skellet mellem læringstid og produktivitetstid.

Strategien er ikke at vælge mellem AI og ingen AI. Den er at vælge bevidst mellem AI til produktion og AI til læring, og at gøre begge anvendelser realistiske i hverdagen. Det kræver både teknisk design, oplæring i den rette brug, faglig opmærksomhed og en kultur, der prioriterer udvikling lige så højt som hastighed.

KAPITEL 02

02



Generativ AI, innovation og kreativitet

Generativ AI gør den enkelte mere kreativ - men organisationens idéer bliver mere ens

Generativ AI-modeller som ChatGPT kan gøre os mere kreative, når vi bruger dem til at løse problemer og finde på nye idéer til f.eks. produkter. Det er den umiddelbare konklusion fra de seneste års forskning, og den er rigtig på individniveau. I flere eksperimenter leverer deltagere sammen med AI markant bedre og mere nyskabende løsninger end dem uden; et studie hos Procter & Gamble (Dell'Acqua og kolleger 2025) viste, at én person med AI kunne matche et team uden AI, når begge løste reelle produktudviklingsopgaver. Men kreativitet i organisationer handler ikke kun om, hvad den enkelte medarbejder kan opnå. Innovation kræver at forskellige perspektiver mødes, udfordrer hinanden og kombineres til noget, som ingen kunne have set på egen hånd (Page 2007; Hundschell og kolleger 2022). Og her tegner nyere studier et andet billede end de tidligere: når alle bruger den samme AI til at få flere idéer, begynder idéerne at ligne hinanden mere og mere på tværs af personer. I ét eksperiment fandt ni uafhængige deltagere, der brugte AI, frem til præcis det samme produktnavn (Meincke og kolleger 2025).

Dette kapitel omhandler især forskellen mellem AI-innovation på individ- og gruppeniveau, som er direkte relevant for organisationer. Det handler om, hvad der sker, når et team straks vender sig mod skærmen for at spørge AI til råds (som i Preuschoff 2025), i stedet for at diskutere selv. Her kan AI-svaret forankre og farve det efterfølgende kreative arbejde væsentligt, og gruppens startspørgsmål skifter subtilt fra "hvad tænker vi?" til "hvad siger AI'en?" En risiko er, at det kan føre til det, der ofte kaldes groupthink: gruppen samler sig om et fælles sæt idéer (fra AI'en), mens individuelle perspektiver og forskellige tænkemåder gradvist forsvinder, fordi alle tager udgangspunkt i det samme værktøj og bruger det på nogenlunde samme måde. For organisationer, der lever af nye og uventede idéer - eller for dem, hvor et menneskeligt aftryk på den ene eller anden måde er afgørende - er det ikke et trivielt problem. Det rejser et af de spørgsmål, der behandles her: hvordan designer vi vores AI-brug, så den skaber idémæssig bredde og mangfoldighed, frem for at vi med AI ensretter mere og mere af vores dagligdag og arbejde, uden at vi nødvendigvis lægger mærke til det?

AI kan gøre os markant mere kreative, hvis vi bruger den bevidst

AI kan faktisk gøre os tydeligt mere kreative, både i eksperimenter og på arbejdspladsen. Men det sker ikke automatisk ved blot at bruge AI, og for nogle sker det slet ikke. I et kinesisk studie af Sun og kolleger (2025) arbejdede 250 konsulenter i teknologibranchen en uge med deres normale opgaver; halvdelen måtte bruge ChatGPT. Deres ledere vurderede løbende, hvor kreative medarbejderne var i de opgaver, de leverede til kunder - dvs. ikke opstillede forsøgsopgaver, men deres daglige arbejde. Eksterne bedømmere vurderede også kreativiteten på én udvalgt opgave om digitalt privatliv på arbejdspladsen. Medarbejdere, der brugte ChatGPT, blev bedømt af både ledere og

eksterne som mere kreative: deres løsninger var både mere nyskabende og mere anvendelige, og forskellen var stor nok til, at en gennemsnitlig AI-bruger blev vurderet på niveau med de mest kreative i kontrolgruppen.

Det var dog kun tilfældet for en del af medarbejderne: for nogle gav ChatGPT-brug intet kreativitetssløft. Forskellen lå i det, der kaldes metakognition. Det er groft sagt evnen til at følge sin egen tankeproces, mens man arbejder: hvad ved jeg allerede, og hvilken yderligere information kan hjælpe mig med at løse denne opgave? Virker min tilgang her? Skal jeg justere retning og hvordan gør jeg det? Medarbejdere med høj metakognition brugte i højere grad AI selektivt - de brugte den til de delopgaver, hvor den faktisk kunne bidrage positivt, og undlod at bruge den, hvor den ikke ville give værdi. Vigtigst af alt overlod de ikke selve den kreative tænkning til AI, men brugte den som en ressource - en sparringspartner, en hjælper til research osv. - så de kunne frigøre kapacitet til den tænkning, hvor deres bidrag var essentielt. Medarbejdere uden den evne promptede AI mere overordnet og fik dermed generiske resultater.

Overført til arbejdslivet kan man forestille sig en HR-medarbejder, der skal designe en ny undersøgelse af medarbejdernes oplevelse af AI på arbejdspladsen. Området er nyt; der findes ingen intern skabelon. En person med høj metakognition kunne f.eks. tænke: "en klassisk tilfredshedsundersøgelse måler, om ChatGPT er nem at bruge, og om medarbejderne synes at værktøjet er nyttigt. Det ved vi; det vi ikke ved er, om medarbejderne oplever, at deres arbejde har skiftet karakter - om de stadig kan mærke deres egen faglighed i det, AI har hjulpet med, eller om noget af det er gledet væk." Personen bruger herefter ChatGPT til at få overblik over hvilke spørgsmålstyper andre organisationer har brugt til AI-evalueringer, og bruger den frigjorte mentale kapacitet til at finde formuleringer, der får medarbejderne til at tale konkret om de situationer, hvor AI har ændret en opgaves karakter. Personen vurderer kritisk hvert forslag i forhold til virkeligheden i organisationen: "Denne formulering passer ikke til vores kultur, hvor medarbejderne er tilbageholdende med at dele ærlig kritik, selv når det er anonymt." En kollega uden samme reflektive tilgang prompter derimod: "Lav en medarbejdertilfredshedsundersøgelse om AI til en mellemstor virksomhed." Resultatet bliver ofte et mere generisk output, som enten anvendes direkte uden større overvejelse eller forkastes, fordi det ikke er brugbart i den konkrete kontekst.

Sun-studiet tegner samlet det billede, at kreativitetsgevinsten fra generativ AI er reel, men ikke automatisk. Den kræver, at brugeren aktivt styrer samspillet med værktøjet - forstår hvad AI kan, bruger den hvor den faktisk bidrager, og undlader at bruge den, hvor den ikke gør. Metakognitionen er ifølge forskningen en evne, der i princippet kan trænes - også specifikt i forhold til AI-brug.

AI øger både individets og teamets præstation - men deres løsninger bliver mere ens

En enkelt medarbejder med generativ AI kan løse de samme opgaver lige så godt som et helt team uden. Det fandt Dell'Acqua og kolleger (2025) i det største felteksperiment på området, gennemført hos Procter & Gamble med 776 fagfolk. Deltagerne arbejdede med reelle produktudviklingsopgaver fra deres egne forretningsenheder - ikke opstillede øvelser, men opgaver med betydning for det daglige arbejde. Forskerne sammenlignede fire grupper: individer alene, individer med GPT-4, teams alene og teams med GPT-4.

De primære resultater var tydelige. En enkelt medarbejder med AI blev vurderet til at løse opgaverne lige så godt som et helt team, der arbejdede uden AI. Teams, der brugte AI, stod tre gange så ofte som teams uden AI bag de løsninger, der blev vurderet til at være af allerhøjeste kvalitet. Medarbejderne i AI-grupperne rapporterede også om flere positive følelser - mere energi og begejstring - og oplevede færre negative følelser såsom frustration omkring selve innovationsprocessen.

Forskerne målte også, hvor ens deltagernes løsninger var indbyrdes, og fandt at AI-assisterede løsninger lignede hinanden mere, end løsninger lavet af individer uden AI. Forskellige medarbejdere, der gik til samme opgave med samme værktøj, landede tættere på hinanden i deres resultater.

Den konvergens kan også opstå tidligere i processen. Preuschoff og kolleger (2025) filmede grupper mens de lavede kreativt arbejde og fandt frem til, at når AI var tilgængelig fra start, blev den fælles diskussion ofte kort - gruppe-medlemmerne vendte sig mod hver deres skærm efter 10-20 sekunder. Det er dog ikke uundgåeligt: i et eksperiment med 96 deltagere viste Zhou og kolleger (2026), at grupper med AI klarede sig bedre end både individer med AI og grupper uden AI, hvis to betingelser var opfyldt: at AI blev brugt som en idégenerator - fx til at producere ti forskellige perspektiver eller råudkast, som gruppen kunne vælge imellem - frem for som et værktøj, der blot færdiggjorde arbejdet, samt at gruppen selektivt integrerede AI's forslag efter selv at have udvekslet perspektiver. Hvordan AI ændrer selve samarbejdet i et team og i gruppeprocesser behandles nærmere i kapitel 3.

På tværs af mange brugere skalerer ensretningen

Dell'Acqua-studiets observation om, at AI-brugere skaber mere ensformige idéer og løsninger, er blevet nærstudert af andre. Disse studier vurderer ikke kun den enkelte forsøgsdeltagers kreativitet, men analyserer også besvarelser på tværs af AI-gruppen. De viser tydeligt, at idékvaliteten med AI stiger på individniveau, mens forskelligheden af idéer falder på tværs.

For at illustrere fænomenet kan man forestille sig fem kollegaer, der forbereder sig til et strategimøde. Alle bruger AI til at gennemgå de samme dokumenter og dagsorden. AI opsummerer materialet for hver af dem. De møder ind og siger nogenlunde det samme. Ikke fordi de har talt sammen, men fordi de har fået hjælp af det samme værktøj, der har fundet mange af de samme pointer og struktureret dem på nogenlunde samme måde. Diskussionen får blinde vinkler, fordi de perspektiver, der normalt ville komme fra folk, der læser det samme materiale på forskellige måder, aldrig opstår.

Brainstorms med AI giver oftest de samme idéer

Når forskellige mennesker bruger den samme AI til den samme opgave, ender de tit med næsten samme idé. Meincke og kolleger (2025) genanalyserede data fra Lee og Chung's (2024) eksperimenter, hvor deltagere skulle finde kreative løsninger - genbrug af hverdagsting, design af legetøj til børn, idéer til gaver. Nogle brugte ChatGPT, andre brugte internetsøgning, og en tredje gruppe arbejdede helt uden hjælpemidler. Lee og Chung's oprindelige analyse viste, at ChatGPT-brugerne individuelt fik bedre idéer. Meincke-studiet stillede et spørgsmål, som den oprindelige forskning ikke havde stillet: hvor forskellige var idéerne fra hinanden?

I alle fem eksperimenter havde ChatGPT-grupperne lavere variation end de andre grupper. I visse tilfælde var resultatet ekstremt. I én opgave om at lave legetøj til en 7-årig af en byggekloids og en slags vifte havde gruppen uden AI 100% unikke idéer - hver person fandt på sin egen idé. I ChatGPT-gruppen var kun 6% unikke. Ni deltagere gav deres idé det samme navn: "Build-a-Breeze Castle". I en anden opgave indeholdt hver femte ChatGPT-idé ordet "sprinkler", mens det var langt færre blandt dem, der arbejdede uden AI. Metaforisk sagt havnede AI-brugerne i det samme hjørne af idélandskabet, formentlig fordi de alle fik inspiration fra det samme værktøj. Effektiv brainstorming kræver ikke kun originale idéer, men forskellige perspektiver og udgangspunkter. Et værktøj, der løfter den enkeltes originalitet, kan samtidig indsnævre det samlede udbud af idéer.

Mennesker bringer nye perspektiver, AI gentager sig selv i variationer

Det samme mønster gælder også over større datasæt og længere tidsrum. Moon og kolleger (2025) analyserede 2.200 essays skrevet i forbindelse med optagelse på universitetet - nogle skrevet af rigtige ansøgere over flere år, andre genereret af GPT-4 - og målte den semantiske mangfoldighed både i den enkelte tekst og på tværs af samlingen. På individniveau overgik AI-essays menneskelig kreativitet. Men på kollektivt niveau var billedet omvendt: for hver fordobling af antallet af essays skrevet af mennesker voksede den samlede mangfoldighed betydeligt. For GPT-4 voksede den næsten ikke.

Forskerne testede også, om man kan prompte sig ud af problemet, og det er det mest tankevækkende fund i studiet. At bede AI'en om at "være så kreativ som muligt" havde ingen målbar effekt på den kollektive mangfoldighed. Mere avancerede teknikker, der "straffer" modellen for gentagelser, løftede den individuelle mangfoldighed over det menneskelige niveau - men kollektivt nåede væksten stadig kun halvdelen af den menneskelige. Selv en nyere version af GPT-4 producerede lavere kollektiv mangfoldighed end den tidligere version. Mønstret hænger sammen med, at sprogmodellerne trænes til at belønne sikre, konventionelle svar og straffe det uventede - hvilket trækker deres output systematisk mod midten.

Meincke- og Moon-studierne står ikke alene. I en meta-analyse af 19 forskellige eksperimenter fandt de Rooij og Biskjaer (2026) en lille, men statistisk signifikant homogeniserende effekt af generativ AI på idéproduktion. Effekten var tydeligst i opgaver, hvor AI'en havde et klart fagligt domæne at trække på - fx at finde forbedringer inden for et bestemt produktområde - og svagere, når opgaven var helt åben og udforskende. AI's tendens er altså ikke altid lige udpræget, men den er stabil og dokumenteret af flere studier i den eksisterende litteratur.

Mangfoldighed er nu en designopgave for ledere

Bredere organisationsforskning har længe peget på, at virksomheder opnår bedre kreative resultater, når de rummer forskelle i faglig baggrund, perspektiver og tilgange (Page 2007; Hundschell og kolleger 2022). Den indsigt gælder stadig. Men generativ AI tilføjer en ny dimension: selv i organisationer med stor menneskelig mangfoldighed kan AI-brug udjævne de forskelle, der ellers ville

komme til udtryk i arbejdet. Mangfoldigheden eksisterer fortsat i menneskers tænkning, men den kommer ikke nødvendigvis til udtryk i praksis, når alle arbejder ud fra den samme model på nogenlunde samme måde.

Det betyder, at bevarelsen af mangfoldighed er blevet en organisatorisk designopgave. Medarbejderen oplever, at hun får bedre idéer, at arbejdet går hurtigere, og at kvaliteten stiger. Det hun ikke kan se fra sin egen stol er, om og hvor ofte kollegerne lander det samme sted. Individuer vil ikke nødvendigvis opdage problemet, fordi deres egen oplevelse er positiv. At se det og handle på det er en ledelsesopgave.

De seneste år har mange organisationer brugt energi på at standardisere AI-brug: promptbiblioteker, fælles arbejdsgange, deling af gode eksempler. I udgangspunktet giver det mening - det sikrer kvalitet og løfter især de medarbejdere, der er nye med værktøjet. Men samtidig lægger det endnu et lag af ensretning oven på det, modellerne allerede risikerer at producere. Spørgsmålet er, hvor man som leder kan starte. I det følgende peger vi på fem veje at gå - to principper for, hvor mangfoldighed beskyttes, og tre tiltag for, hvordan AI bruges.

1. Sørg for at skelne mellem opgavetyper

Ikke alle opgaver har samme behov for mangfoldighed. Strukturerede og rutineprægede opgaver - sammenfatninger, statusrapporter, standardsvar - bliver bedre af ensartethed. Strategiarbejde, tidlig idéudvikling, problemformulering og scenarietænkning - opgaver hvor det skæve perspektiv er hele værdien - bliver fattigere. Den distinktion er udgangspunktet for ethvert andet designvalg. Uden den ved man ikke, hvilke processer der har brug for aktiv beskyttelse mod homogenisering.

2. Beskyt spørgsmålet, ikke kun svaret

Innovation handler ikke kun om at finde svar. Det handler om at finde det rigtige spørgsmål. Måden et problem er indrammet på afgør, hvilke løsninger der overhovedet kommer i spil. Det er præcis dér AI risikerer at lukke ned for tidligt. Når nogen taster "giv mig idéer til X", har de allerede accepteret X som det relevante problem. AI producerer mange svar på ét spørgsmål; den åbner ikke selv spørgsmålet.

Konkret kan det i divergerende arbejde være en fordel at holde AI ude af den tidlige problemformulering. Teamet bruger først tid på at formulere problemet på flere måder: hvad prøver vi egentlig at løse, og hvad nu, hvis vi tager fejl af, hvad problemet er? Først når flere indramninger er på bordet, bringes AI ind som løsningsgenerator.

3. Variér hvordan AI bruges gennem personaer og brugerinteraktion

To uafhængige eksperimenter peger på, at homogeniseringen kan modvirkes ved at variere selve AI-brugen. Maier og kolleger (2026) testede tre forskellige måder at interagere med en sprogmodel i et eksperiment med 486 deltagere. I den modelstyrede tilstand genererede AI'en svar, som brugeren reviderede - kvaliteten var høj, men mangfoldigheden mellem deltagernes løsninger faldt, og oplevelsen af

ejerskab faldt ligeledes. I den spørgende tilstand bad AI'en brugeren om uddybende information og perspektiv, før den genererede noget - kvaliteten var fortsat høj, mangfoldigheden faldt ikke, og brugerne oplevede stadig løsningen som deres egen.

Wan og Kalman (2026) viste samme princip på et andet niveau. I deres eksperiment karakteriserede de først ti klart afgrænsede AI-personaer med forskellige roller og perspektiver, og lod dernæst deltagere idéudvikle gennem disse personaer. Det kollektive sammenbrud i mangfoldighed, som Doshi og Hauser (2024) tidligere havde fundet ved ensartet AI-brug, var ikke længere statistisk påviseligt.

Konkret betyder det, at ledelsen kan vælge AI-værktøjer og promptpraksisser, der understøtter refleksion frem for hurtige standardsvar: Det kan for eksempel være at indlede prompts med "stil mig opklarende spørgsmål, før du genererer noget"; at lade et team prompte den samme AI gennem flere strukturerede personaer ("svar som en skeptisk ingeniør", "svar som en designer med fokus på brugeroplevelse"); eller at bygge interne AI-værktøjer, hvor refleksion er indbygget som standard.

4. Skab incitament der fremskynder originalitet frem for kvalitet alene

Jo og Raghavan (2026) gennemførte et præregistreret eksperiment med 200 deltagere, der arbejdede med kreative opgaver - nogle med AI-hjælp, andre uden. I begge grupper blev halvdelen belønnet for kvalitet alene; den anden halvdel for kvalitet plus originalitet. Resultatet var klart: når originalitet indgik i belønningen, øgede AI-brugerne mangfoldigheden i deres svar - statistisk signifikant på de fleste sproglige mål. Den samme belønningsændring i gruppen uden AI havde ingen målbar effekt.

Noget af homogeniseringen i AI-assisteret arbejde drives altså ikke af AI selv, men af hvad medarbejderen implicit tror, der lægges vægt på. Hvis kvalitet og hastighed er det, der eksplicit eller implicit belønnes, leverer AI-brugeren den hurtigste høj kvalitetsløsning - som er tilbøjelig til at ligne andres, hvis den er lavet med AI. Hvis originalitet eksplicit er en del af vurderingen, kompenserer brugeren ved at bidrage med sine egne, unikke perspektiver. Konkret betyder det, at ledere bør indtænke originalitet i evalueringskriterierne for strategiarbejde, R&D eller kreative leverancer - ikke kun den samlede kvalitet af det færdige resultat.

5. Træn teams i strategisk udforskning og selektiv integration

Den sidste handling handler om de mekanismer, der gør et team til mere end summen af dets AI-assisterede medlemmer. Som nævnt tidligere fandt Zhou og kolleger (2026), at grupper med AI klarede sig bedre end både individer med AI og grupper uden AI - hvis to betingelser var opfyldt. De to mekanismer er navngivet og kan trænes:

- **Strategisk udforskende brug** af AI som genererende ressource. Gruppen bruger AI til at åbne idélandskabet, ikke til at lukke det. AI's output er begyndelsen på samtalen, ikke afslutningen.
- **Selektiv integration** af både AI- og menneskegenererede idéer, efter at gruppen har brugt tid på perspektiv-tagning. Det vil sige, at hver person først formulerer sit eget perspektiv, før AI's bidrag vurderes mod de menneskelige.

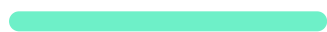
I praksis betyder det, at den enkelte AI-bruger i et team får øvelse i at bringe AI's output frem som "en mulighed", ikke som "et svar"; at gruppen før AI-brug har givet hver person tid til at formulere sit eget perspektiv; og at gruppen efter AI-brug eksplicit sammenligner AI's bidrag med de menneskelige - og vælger det, der bedst svarer på det egentlige spørgsmål.

De fem handlinger adresserer hver især en bestemt drivkraft i homogeniseringen. Tilsammen forsøger de at modvirke den konsekvens, udbredt brug af AI ellers kan skabe på systemniveau: at virksomheder, der konkurrerer i det samme marked, ender med samme strategi. For den begrænsede, algoritmiske AI er der allerede dokumenterede eksempler. Van Esch og kolleger (2026) gennemgår tre brancher: hoteldrift, hvor fælles algoritmisk prissætning efterfølgende blev genstand for et føderalt gruppesøgsmål om koordineret prisaftale; dagligvarehandel, hvor en regional kæde nærmede sig markedslederen på to kvartaler ved at bruge samme type AI-assisterede kategorianalyse; og den såkaldte RealPage-sag i boligudlejning. Disse cases handler om maskinelle læringsalgoritmer til prissætning og analyse - ikke om generativ AI. Men de viser, hvordan AI-drevet konvergens kan se ud på markedsniveau. For generativ AI i strategiarbejde, problemanalyse og bredere videnarbejde vil virkningen sandsynligvis blive både mere udbredt og sværere at få øje på - ikke i en konkret sag, men i en gradvis ensretning af, hvordan flere spillere i en branche tænker, uden at nogen kan sige hvor det startede.

Mennesker bragte nye perspektiver ind; AI gentog sig selv i variationer. AI er ekstraordinært god til "at finde midten" - og innovation består oftere i at finde det, der er nyt og anderledes. Om jeres organisation stadig kan finde resten, er en designbeslutning, og den ligger hos ledelsen.

KAPITEL 03

03



Generativ AI, samarbejde og videndeling

Generativ AI ændrer det individuelle arbejde af sig selv. Det fælles arbejde ændrer sig først, når ledelsen tager beslutningen.

Selvom AI på nuværende tidspunkt fortrinsvist producerer resultater på individniveau, ligger der et større potentiale i teknologien: det er i fælles arbejde - møder, beslutningsprocesser, hele måden organisationer koordinerer arbejdet på - at AI for alvor kan ændre, hvordan vi får ting gjort. Samtidig truer AI noget af det, der altid har holdt organisationer sammen: kollegiale samtaler, fælles sparring og tænkning og den kultur, der opstår mellem mennesker, der deler et arbejdsliv. Både at skabe AI-transformation og at opretholde det kollegiale er først og fremmest ledelsesopgaver.

Med AI risikerer sparring med kollegaerne at tynde ud. AI er oplagt at bruge i situationer, hvor man har brug for en andens svar eller vurdering: den er næsten altid lige ved hånden og kan trække på bred viden og forskellige fagligheder. Spørgsmål vi tidligere stillede til en kollega - "hvordan er det nu jeg gør, når printereren ikke virker?" eller "kan du kigge på det her?" - kan i mange tilfælde stilles til AI i stedet. Nogle gange er dette positivt: en medarbejder, der bygger en AI-baseret FAQ-assistent, slipper for det samme spørgsmål den 30. gang. Andre gange er skiftet mere subtilt og negativt: vi vænner os til at spørge AI først og den kollegiale kontakt, der fulgte med spørgsmålet, forsvinder lige så stille.

Kollegiale samtaler består aldrig kun af informationsudveksling. Forskning i hybridarbejde (Edwards og kolleger 2023) har vist, at vi gennem store og små samtaler også opbygger relationer, en fælles forståelse af arbejdet og hinanden, og en fornemmelse af 'det vi gør her, og hvorfor.' Den slags fælles kultur kan AI ikke bygge eller opretholde for os; den opstår kun mellem mennesker, der deler et arbejdsliv. Udfordringen med AI bliver ligesom med hybridarbejde, at "Fleksibilitet for individet skaber kompleksitet for gruppen," som Edwards og kolleger udtrykker det.

Den anden side er transformationen - hvor AI kan åbne for arbejde og værdiskabelse, der ikke før var muligt. Hvad angår vores nuværende arbejdsmåder kan tekniske dokumenter fra andre afdelinger med AI oversættes til noget, der giver mening i vores egen kontekst: pludselig forstår vi det, som vores kolleger i juridisk afdeling så mange gange har forsøgt at forklare os, fordi AI hjælper os med at oversætte. Set med et langsigtet perspektiv kan AI klæde medarbejdere på til at bestride bredere eller helt nye faglige roller. I et eksperiment med 776 fagfolk fra Procter & Gamble (Dell'Acqua og kolleger 2025) brugte R&D-medarbejdere og kommercielle medarbejdere AI til at bygge bro mellem faglige perspektiver, som de typisk ikke selv var i stand til at kombinere. Når vi bedre kan kommunikere på tværs af discipliner, kan fælles processer gentænkes, samarbejde kan opstå på nye måder og siloer kan måske endda nedbrydes.

For ledere følger der tre opgaver, der sammen med indsigterne fra studierne omkring AI, samarbejde og videndeling, behandles nærmere i dette kapitel. Den første opgave er at undgå, at AI ubemærket fjerner alle kollegiale samtaler, der bærer videndeling, virksomhedskultur og uformel mentoring videre. Den anden er at designe gruppearbejde - både møder helt generelt samt specifikke gruppeprocesser såsom strategiarbejde, innovation mv. - så de gør brug af AI, men fortsat inddrager deltagerne
forskell-

ige synspunkter og er en måde at komme frem til fælles beslutninger og konklusioner. Den tredje og sidste er at gentænke de fælles arbejdsgange, så organisationens evne til at koordinere følger med, efterhånden som individuelle medarbejdere og meget arbejde generelt kan foregå betydeligt hurtigere.

AI-brugere samarbejder markant mindre

Hoffmann og kolleger (2025) fulgte cirka 50.000 programmører over to år efter indførelsen af GitHub Copilot, et AI-værktøj der hjælper med at skrive kode. Den konkrete sammenhæng er åbne fællesskaber, hvor alt samarbejde er synligt: hvem der skriver kode, hvem der beder om hjælp, hvem der gennemgår andres arbejde.

Sammenlignet med dem uden AI øgede programmører med Copilot-adgang deres individuelle aktiviteter, men reducerede deres samarbejdsaktiviteter: færre bad andre om at gennemgå deres kode, færre tildelte opgaver til kolleger, færre fulgte med i fælles diskussioner. Programmører med AI arbejdede med 79% færre samarbejdspartnere, fra gennemsnitligt 22 til 5. Det er dog værd at bemærke, at Hoffmann og kolleger måler antallet af forskellige personer, en programmør interagerer med på tværs af alle projekter. Det betyder også, at en væsentlig del af faldet afspejler, at programmører med AI skiftede fra store fællesprojekter til mindre projekter, de kunne håndtere alene. Med AI fulgte altså mere et skift i arbejdsmonter end et tab af 17 konkrete kollegiale relationer, men retningen er klar: teknologien muliggør en arbejdsform med væsentligt færre berøringsflader til andre.

| Tavs viden og uformel mentoring kan forsvinde med AI-brug

Skiftet mod soloarbejde var tydeligst for de mindst erfarne og dem der i forvejen var mest afhængige af hjælp fra mere erfarne kolleger. På kort sigt er det en produktivtetsgevinst. Men hvad sker der med den mentoring og læring, der tidligere skete organisk, når de nye ikke længere stiller spørgsmål? Hoffmann og kolleger måler ikke mentoring direkte; de dokumenterer fald i aktiviteter som kode-gennemgang og opgavetildeling, der typisk er de kanaler mentoring sker igennem. Tavs viden, dvs. den type faglig indsigt der er svær at skrive ned eller dokumentere, men som overleveres gennem sparring og videndeling, blev tidligere delt gennem de interaktioner, som nu erstattes af AI. På en arbejdsplads kan parallellen være den nye medarbejder, der bruger AI til at besvare faglige spørgsmål i stedet for at spørge en erfaren kollega. Svaret er måske korrekt. Men samtalen, der ellers ville have fulgt med, den kulturelle baggrund, den uformelle vejledning, fornemmelsen for "det, der er vigtigt her hos os," forsvinder.

Kirchner og kolleger (2025) fandt et tilsvarende mønster blandt udviklere i otte lande: de bruger stadig kolleger, men til noget andet. Ikke for at få svar på rutinespørgsmål, men for at validere løsninger og vurdere om AI's forslag holder i praksis. Hoffmann-studiets mønstre var stabile over to år, og fordi adgangen til Copilot var fordelt på en måde, der minder om tilfældig udvælgelse, er der grund til at antage, at AI selv er drivkraften - ikke kun et selvvalg blandt allerede solo-orienterede programmører.

De medarbejdere, der går længst ind i AI, kan trække længst væk fra kollegerne

Programmører er en særlig branche: samarbejdet er ofte frivilligt, arbejdet er distribueret og AI har allerede forandret faget grundlæggende. Men den underliggende mekanisme - at AI gør det lettere at løse problemer selv end at involvere andre - er relevant for en langt bredere gruppe af fag og arbejdsområder. Det er ikke et udtryk for asocial adfærd, men en logisk konsekvens af et nemt tilgængeligt værktøj. Det ledelsesmæssige dilemma er, at de medarbejdere, der bevæger sig længst ind i AI - ofte dem, der trækker hele organisationens kompetence fremad - også kan være dem, der trækker længst væk fra kollegerne. Den oplæring, den tavse viden og de uformelle læringskanaler, der altid har fulgt med kollegasamtaler, vil ofte kunne forsvinde til fordel for samtaler med AI.

AI ændrer hvordan grupper arbejder og tænker sammen

Det er ikke kun mængden af samarbejde, der ændrer sig, når AI bliver tilgængelig. Også selve måden grupper tænker sammen forandres - en udvikling, der er sværere at få øje på, fordi den handler om samtalerens karakter, snarere end deres antal. To dynamikker er værd at lægge mærke til som leder. Den første er, at selve gruppearbejdet kan falde fra hinanden i sideløbende AI-arbejde, hvor fælles diskussion erstattes af individuel produktion på hver sin skærm. Den anden er, at AI-brug før gruppearbejdet kan flytte holdningsdannelse og beslutninger ind i den enkeltes forberedelse, så samtalen bliver til en præsentation af allerede dannede synspunkter snarere end fælles bearbejdning.

Gruppens fælles diskussion kan erstattes af parallelt arbejde på hver sin skærm

Preuschhoff og kolleger (2025) filmede seks grupper af universitetsstuderende, der arbejdede med kreative markedsføringsopgaver - først uden og siden med ChatGPT. Da AI var tilgængelig fra start, var hænderne på tasterne inden for 10-20 sekunder. Diskussionen mellem deltagerne forsvandt; medlemmerne arbejdede parallelt med hver deres skærm. To resultater skal læses præcist: deltagerne vurderede selv arbejdet som mindre sjovt, mindre engagerende og mindre kreativt med AI, mens eksterne bedømmere omvendt vurderede AI-gruppernes resultater som lidt bedre, særligt på krævende opgaver. At føle sig mindre kreativ er ikke det samme som at være det. Det, der forsvinder, når AI er med, er ikke den individuelle kreative præstation - det er engagementet, ejerskabet og friktionen mellem perspektiver; det øjeblik en idé møder en kollegas indvending og får begge til at tænke sig om.

AI-forberedelse før mødet kan låse holdninger, før gruppen mødes

Xu og kolleger (2026) forsøger at gå et spadestik dybere og forklare, hvorfor selve tilstedeværelsen af AI ændrer gruppedynamikker. I et kvalitativt studie af 27 studerende observerede de, at tidspunktet for at AI bringes ind i gruppearbejdet, ændrer dens rolle sig markant. Når AI bruges fælles på én skærm i selve mødet, samler dens svar gruppens opmærksomhed: alle holder pause når AI'en skriver og AI's svar bliver et fælles udgangspunkt, som gruppen kan diskutere og justere. Når AI bruges individuelt før mødet, ankommer hver deltager med færdige svar til diskussionen. Samtalen risikerer at blive til en præsentation af forudindtagede synspunkter, snarere end en fælles bearbejdning. Når beslutningen i forvejen er taget i samtale med AI, mister gruppen muligheden for at spørge ind, omformulere eller forkaste. Dette er et lille studie, der ikke siger noget om hvor udprægede disse effekter er, men det peger på en konkret udfordring: individuel AI-forberedelse kan flytte ejerskab og meningsdannelse over til den enkelte, før gruppen overhovedet har talt sammen om opgaven. Det er en gruppevariant af det, psykologen Ellen Langer (1989) navngav "premature cognitive commitments" - for tidligt fastlåste vurderinger, der i værste tilfælde bliver svære at åbne igen, selv når nye argumenter kommer på bordet.

Med de rette rammer kan AI styrke gruppen og udjævne magtbalancen

Det er dog ikke uundgåeligt, at AI underminerer gruppearbejde. I et eksperiment med 776 fagfolk fra Procter & Gamble (Dell'Acqua og kolleger 2025) testede forskerne AI i team-sammenhænge under fire forskellige forsøgsbetingelser: alene uden AI, alene med AI, i teams uden AI og i teams med AI. Her oplevede deltagerne AI positivt og leverede bedre løsninger, også på teamniveau. Forskellen mellem Preuschoffs negative resultat og P&Gs positive resultat handler formentlig ikke om teknologien selv: Preuschoffs deltagere var universitetsstuderende under tidspres, uden samme træning eller faglige investering. P&G-deltagerne var erfarne fagfolk med en kort AI-træning forud for opgaven og reelle konsekvenser knyttet til arbejdet. AI's effekt på gruppearbejde afhænger i høj grad af de organisatoriske rammer omkring brugen - om der er træning, faglig modenhed og noget på spil.

Studiet rummede yderligere to indsigter om team-brug af AI. To brugsmønstre stak ud: nogle deltagere brugte AI til at lave store dele af opgaveløsningen, som de kopierede mere eller mindre direkte; andre brugte den udelukkende til sparring og idéudvikling, uden at bruge noget af det genererede indhold i deres endelige forslag. Alligevel var begge grupperes løsninger, selv hos dem der kopierede mest, indholdsmæssigt tættere på rent menneskelige løsninger end på det, AI producerede alene. Deltagerne formede og kontekstualiserede aktivt det, som AI præsenterede for dem.

Den anden indsigte handler om magtbalancen i teamet. Uden AI var teamsamarbejde præget af et dominerende perspektiv: løsninger klumpede sig enten omkring den tekniske eller den kommercielle vinkel, alt efter hvilken person i gruppen der havde mest indflydelse. Med AI i gruppen forsvandt denne effekt. Begge faglige perspektiver bidrog mere ligeværdigt. I forsøget udjævnede AI magtbalancen, i stedet for at forstærke den.

Den friktion AI fjerner, er ofte den, der gør gruppearbejde værdifuldt

Gruppens diskussioner er fortsat vigtige, når AI indføres i fællesarbejde. Han og kolleger (2025) satte 60 teams på to personer til at løse opgaver i tre scenarier: ét hvor begge havde AI-adgang, ét hvor ingen havde AI-adgang og ét hvor den ene havde AI-adgang. Gruppen, hvor kun den ene havde adgang til AI, var både hurtigere og leverede løsninger af højere kvalitet. Personen uden AI stillede flere kritiske spørgsmål og udfordrede antagelser, hvilket kan have tvunget partneren til at forklare og begrunde sine løsninger. Asymmetrien var forbundet med en informationsforskel og med mere forskelligartet tænkning i gruppen.

Det særlige for gruppearbejde med AI er, at AI ændrer den fælles tænkeproces og diskussion, ikke blot det endelige output. Den friktion AI kan fjerne fra en gruppeproces - de kritiske spørgsmål, indvendingerne, de anderledes synspunkter - er ofte præcis den friktion, der gør gruppearbejde værdifuldt. Når alle har samme værktøj og samme udgangspunkt, risikerer vi at ende det samme sted, selvom vi burde have bevæget os i forskellige retninger. Når nogen i en gruppe ser et problem fra en anden vinkel, fordi de ikke har AI tilgængelig, eller fordi de har dyb faglig erfaring, kan det tvinge den fælles tænkning til at blive endnu mere grundig. Spørgsmålet for ledere her er ikke, om alle skal have adgang til AI, men hvordan teamet bruger AI sammen i de processer, hvor gruppen reelt skal tænke fremfor blot at producere. Det er et spørgsmål om design af samtaler og processer, der fremmer konstruktiv friktion.

Transformation af fælles processer kræver forandringsledelse

Som de tidligere diskuterede studier viser kan AI påvirke gruppeprocesser på godt og ondt. Men formår organisationer at ændre samarbejdspraksis, når de giver individuelle medarbejdere adgang til AI? I et seks måneder langt eksperiment med Microsofts M365 Copilot fulgte Dillon og kolleger (2025) 7.137 videnarbejdere i 66 virksomheder på tværs af brancher, lige fra finans og forsikring til produktion, detailhandel og offentlig forvaltning. Halvdelen fik tilfældigt adgang til AI-værktøjet, der var integreret direkte i de programmer de allerede brugte dagligt: Outlook, Teams og Word. Studiet skelner mellem to typer adfærdscændringer: dem du kan foretage alene, såsom at ændre den måde du håndterer din e-mail på, og dem der kræver at andre ændrer sig med dig, som at forkorte ugentlige statusmøder eller omfordele opgaver i teamet.

Individuelle ændringer sker hurtigt, mens de koordinerede udebliver

Individuelle ændringer skete hurtigt. E-mail-tid faldt 31% for regelmæssige brugere, svarende til 3,6 timer om ugen. Fokustid steg med næsten 4 timer, fordi e-mail-arbejdet blev samlet i kortere blokke. E-mail uden for arbejdstid faldt tydeligt. Svarhastighed og -volumen var uændret: folk sendte ikke bare AI-genererede mails; de leverede samme output på kortere tid.

Koordinerede ændringer af arbejdet indtraf ikke. Det er umiddelbart overraskende, fordi Copilot i Teams var den mest brugte funktion: AI'en kunne lave mødereferater, generere opfølgingspunkter og besvare spørgsmål omkring tidligere beslutninger mv. Med den kapacitet ville det f.eks. give mening at gøre møder kortere og mere fokuserede, erstatte statusmøder med AI-genererede opsummeringer, eller gentænke tilbagevendende møder, der primært eksisterer for at dele information. Men det skete ikke. Fordelingen mellem store og små møder, korte og lange, tilbagevendende og enkeltstående forblev uændret. Ingen nye ansvarsområder blev taget op. Møderne var måske blevet bedre - det målte studiet ikke - men strukturelt forblev de, som de var før. E-mail er en individuelt styret aktivitet: du kan ændre din proces for, hvordan du gennemgår og besvarer dem uden at spørge nogen. Møder er gruppeaktiviteter og at ændre dem kræver, at kolleger bliver enige om nye normer. Det skete ikke, heller ikke i grupper hvor over en tredjedel af de nærmeste samarbejdspartnere havde Copilot-adgang. Forskernes konklusion var, at forandringen kræver en udtænkt strategi snarere end ren koordinering blandt AI-brugere. (Studiet er fra Microsoft Research og tester Microsofts eget produkt; designet er solidt, og resultaterne er på flere punkter neutrale eller negative for Microsoft.)

Koordinationsgæld vokser, når individet bliver hurtigere, men organisationen står stille

Xiao og kolleger (2025) dokumenterede en beslægtet dynamik. De fulgte 15 professionelle i en distribueret softwareorganisation fra 2023 til 2025. De dokumenterede først deres forventninger til AI og samarbejde lige efter ChatGPTs lancering; to år senere dokumenterede de, hvad AI faktisk havde gjort ved samarbejdet. Hovedindsigten var det, forskerne kalder "koordinationsgæld": individuel hastighed vokser, men organisationens koordinationsevne følger ikke med. AI gjorde individer langt hurtigere. Kodning der tog en dag kunne gøres på fire timer, men koordinationsmekanismerne forblev uændrede: samme mødestrukturer, samme kommunikationskanaler, samme forventningsafstemning. Resultatet var højere forventninger til output, men samme systemer til at synkronisere arbejdet. Folk arbejdede forbi hinanden. Beslutninger blev truffet uden tilstrækkelig sammenhæng. Det er et lille studie af fjernarbejdende medarbejdere, hvor den sociale lim i forvejen er udfordret. Men på en almindelig arbejdsplads kan koordinationsgæld se mere hverdagsagtig ud: et projektmøde kan fortsat vare en time, selvom AI har lavet den opsummering, som mødet tidligere handlede om. Et team producerer dobbelt så mange udkast, men bruger samme tid på at afstemme retning. En leder får flere leverancer på sit bord, men har sværere ved at vide hvad folk faktisk arbejder med, fordi mellemregninger og løbende statusmøder er forsvundet.

Den vigtige implikation er: individuel AI-brug skaber tidsbesparelser, der er reelle. Men de organisatoriske strukturer, møder, beslutningsprocesser, ansvars- og rollefordelinger, tilpasser sig sjældent af sig selv. Resultatet er ofte en voksende afstand mellem individuel hastighed og organisatorisk koordination. Det kan medføre, at organisationen fortsætter aktiviteter, der ikke længere giver mening; eller at der opstår behov for nye aktiviteter (f.eks. en proces til kvalitetssikring), der ikke imødekommes. Fordi AI forbedrer visse aspekter, hurtigere dokumentation, mere output osv., kan det se ud som om samarbejdet fungerer fint, mens den sociale infrastruktur under overfladen gradvist svækkes. Det er en forandring der er svær at opdage, før den for alvor mærkes som et problem.

Ledere bør beskytte det kollegiale og gentænke gruppeprocesser

Mønstret på tværs af studierne er tydeligt: AI gør os hurtigere, men det kollegiale samspil og samvær følger ikke automatisk med. Individuel e-mail-tid falder, men mødestrukturer forbliver uændrede. Programmører løser opgaver alene, men mentoring og videndeling tyndes ud. Teams producerer mere, men koordinerer ikke bedre. Problemet er affødt af teknologien, men skal løses på ledelsesmæssigt plan, fordi gruppens samarbejdspraksis ikke er den enkelte medarbejders ansvar.

Kollegiale samtaler bærer mere end information - og den værdi forsvinder ubemærket

Kernen i problemet er, at kollegiale samtaler altid har tjent to formål samtidig. Når en ny medarbejder spørger en erfaren kollega om hjælp til en vanskelig sag, er det synlige formål at få et svar. Men samtidig følger som regel flere positive sidegevinster: de opbygger en relation, den nye medarbejder lærer hvad der er vigtigt 'her hos os' og begge får en fornemmelse af hinandens faglighed, kommunikationsstil osv. Den samme samtale overfører både information og plejer en relation. AI er god til at erstatte det første: den kan give svaret, forklare processen, oversætte det tekniske dokument. Og fordi informationsbehovet var den synlige grund til samtalen, ser det ud som om problemet er løst. Men relationslaget - fælles kontekst, uformel mentoring, kultur, kollegialt venskab - var aldrig det erklærede formål. Når AI fjerner informationsbehovet, forsvinder sidegevinsten (der nogle gange er endnu vigtigere), men ingen lægger mærke til det, fordi ingen målte på det.

Den samme observation er begyndt at dukke op i organisatorisk tænkning om AI. Foundation Capital (2026), et amerikansk venturefirma, skelner på baggrund af interviews med 25 virksomheder mellem "guidance" (vejledning) og "relationships" (relationer) som to fundamentalt forskellige funktioner: AI kan levere den rigtige information på det rigtige tidspunkt, tilpasset den enkelte medarbejders behov. Men tillid, tilhørsforhold og den sociale forankring, der knytter mennesker til deres arbejde, opstår kun mellem mennesker, og den erfaring deler virksomheder, der allerede har omstruktureret sig omkring AI.

For ledere peger studierne på en todelt opgave. Den første handler om at beskytte: at sikre at individuel AI-brug ikke lige så stille underminerer videndeling, mentoring og de uformelle netværk, der holder organisationen sammen. Det handler ikke om at begrænse AI, men om at fastholde, at visse samtaler har værdi ud over deres informationsindhold. En erfaren kollega kan vække ægte interesse for et fagområde, opmuntre gennem frustration og skabe en social forpligtelse, der holder den nye medarbejder i gang. Den dimension forsvinder ikke fordi mentoren bruger AI; den forsvinder, når mentoren erstattes af AI.

Hadley og Wright (2026) viser i et studie af 1.545 amerikanske videnarbejdere, hvor langt den udvikling allerede er kommet. 74% brugte AI til mindst én form for social støtte, der traditionelt kom fra kolleger: karrieresparring, personlig udvikling, venskab eller følelsesmæssig støtte. Halvdelen oplevede stadig,

at de var ensomme på arbejdet, og kun 12% syntes AI gjorde dem mindre ensomme. AI overtager kollegasamtalen uden at løse det relationsbehov, som samtalen også udgjorde. Alligevel havde kun en tredjedel modtaget vejledning fra deres ledere om, hvordan AI påvirker arbejdsrelationerne.

Nogle tidlige signaler er værd at lytte efter: møder der gradvist mister karakteren af fælles tænkning og bliver til envejs-orienteringer; nye medarbejdere der er produktive fra dag ét, men efter tre måneder ikke kender kollegernes specialer; vidensdeling der skifter fra samtale til dokumentation, "det står i vores AI-system" i stedet for "spørg Mette, det ved hun alt om."

Gentænk, hvilke processer der deler information, og hvilke der skaber fælles tænkning

Den anden opgave handler om at gentænke: hvilke af vores fælles processer eksisterer fordi information skal deles, og hvilke eksisterer fordi mennesker har brug for at tænke sammen? Det er to fundamentalt forskellige funktioner, og AI ændrer dem på forskellige måder. Processer, der primært handler om informationsdeling - statusmøder, ugentlige opdateringer, gennemgange af dokumenter - kan redesignes med AI, forkortes, og i nogle tilfælde erstattes. Men processer der handler om fælles tænkning - strategidiskussioner, faglig sparring, kreativ ideudvikling - har brug for det modsatte: mere plads, ikke mindre, netop fordi AI ellers overtager den rolle.

Denne gentænkning sker sjældent af sig selv, og den lykkes sjældent, hvis den uddelegeres til en stabshed alene. De medarbejdere, der kender en arbejdsgang indefra, og som samtidig forstår, hvad AI rent faktisk kan og ikke kan, er typisk dem, der bedst kan se, hvor en proces kan ændres, så det giver mening. Disse medarbejdere skal have mandat og tid til at gøre det arbejde - i mange tilfælde sammen med en kollega, fordi en proces, der involverer flere, ikke kan ændres af én alene. Den ledelsesmæssige opgave er at åbne rummet for, at arbejdet kan gøres, ikke at designe løsningen.

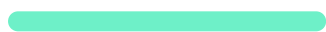
Flere organisationer er i gang med at eksperimentere. Foundation Capital (2026) beskriver virksomheder, der allerede redesigner arbejdsprocesser omkring AI. I én organisation med 1.000 ansatte skal alle - også designere og produktejere - nu selv levere fungerende prototyper med AI-værktøjer; hvert fjerde produktmøde åbner med en live demonstration i stedet for en præsentation. Det er endnu ikke afprøvede løsninger, men tidlige forsøg på at tilpasse organisationens strukturer til de individuelle muligheder, AI har skabt. Et større casestudie af 51 succesfulde AI-implementeringer på tværs af 41 organisationer fandt frem til, at identiske AI-anvendelser kunne tage uger ét sted og år et andet; forskellen lå i forandringsledelse, organisatorisk vilje og redesign af arbejdsgange, ikke i teknologien (Pereira og kolleger 2026). Hvad der virker bedst på sigt kan vi endnu ikke vide, men budskabet står klart: selv når teknologien fungerer, skal der gøres et vigtigt organisatorisk arbejde, før man opnår succes med AI-løsninger.

For ledergrupper bliver det værd at holde øje med udviklingen: er individuel hastighed steget tydeligt, mens måden vi koordinerer på, ikke er ændret? Ser dagsordenen til mødet og fordelingen af opgaver i teamet ud, som de gjorde for et halvt år siden? Hvis svaret på begge de spørgsmål er ja, er der en chance for, at denne koordinationsgæld, som Xiao og kolleger beskrev, er ved at vokse sig til et større og større problem.

Opgaven med at gentænke arbejdet kan ikke alene uddelegeres til de medarbejdere, der eksperimenterer mest med AI. De kan rejse spørgsmålet, prøve nye arbejdsformer i deres eget arbejde og pege på muligheder. Men de fælles spilleregler - hvilke møder vi har, hvordan beslutninger træffes, hvilke rammer arbejdet skal foregå indenfor - er ledelsens opgave at sætte. De ledergrupper, der allerede nu åbner samtalen om hvad AI skal og ikke skal være med til at ændre i de fælles arbejdsgange, og som følger eksperimenterne tæt nok til at vide, hvornår en topstyret afklaring er nødvendig, kommer til at stå et andet sted om to år end dem, der nøjes med at sikre AI-adgang, individuel træning og generelle retningslinjer.

KAPITEL 04

04



Generativ AI, talent og engagement

Hurtigere er ikke det samme som bedre

Mange virksomheder har erfaret, at brug af generativ AI i sig selv ikke skaber bedre bundlinje og målbart bedre resultater. Det har ført til skepsis og kritik af teknologiens reelle potentiale (Bick, Blandin & Deming 2025; Goldman Sachs 2024). Mønsteret ses også i Norden: Deloitte (2025) finder i en undersøgelse af over 1.700 europæiske ledere, at nordiske virksomheder investerer kraftigt i AI, men at kun 33% opnår afkast inden for to år. Den manglende bundlinjegevinst er dog ikke ensbetydende med, at AI ikke har påvirket arbejdet. Forklaringen er formentligt snarere, at generativ AI først er indtrådt på arbejdspladser som et personligt værktøj med helt forskellig anvendelse, værdi og indflydelse, der afhænger af branche og medarbejderen, der bruger værktøjet (Mollick 2024). Hvis gevinsterne ikke umiddelbart kan aflæses som øget omsætning eller direkte besparelser, kan de i stedet vise sig i de tidsbesparelser, medarbejderne opnår. Hvordan denne frigjorte tid anvendes i medarbejderens hverdag - til engagement, udvikling, fremtidige karriereveje, og hvor ledere meningsfuldt kan handle - undersøges i dette kapitel.

Nyere studier ser på, hvordan medarbejdere med AI faktisk bruger den frigjorte tid. Her har det vist sig, at den samme teknologi bruges meget forskelligt af forskellige medarbejdere. Nogle bruger den til at omforme deres rolle og udvikle sig fagligt, med forøget karriereengagement til følge (Liu, Sheng & Liu 2025). Andre engagerer sig mere i arbejdet på en måde, hvor engagement og belastning kører parallelt - kapaciteten stiger, men det gør udmattelsen også (Chuang og kolleger 2025). Atter er der andre, der ikke aktivt reinvesterer den frigjorte tid, og som oplever en mere implicit intensivisering: mere arbejde, højere tempo, mindre restitution (Jiang og kolleger 2025). Konsulenthuset BCGs undersøgelse af ca. 13.000 medarbejdere fordelt på 15 lande og regioner (2024) viser spredningen i hvad medarbejdere gør med AIs tidsgevinster: ca. en tredjedel bruger frigjort tid fra AI til at gå tidligere hjem, knap en tredjedel investerer den i faglig udvikling, og lige så mange bruger den på at hæve kvaliteten af deres arbejde.

Når AI er indtrådt som personligt værktøj, er det i høj grad medarbejderen, der afgør, hvordan den frigjorte tid anvendes. Det betyder ikke, at ledere er sat ud af spillet - men en del af det styringsrum, ledere traditionelt har bevæget sig i, er ikke direkte tilgængeligt her. Det er sjældent muligt og meningsfuldt for en leder at beslutte på medarbejderens vegne, hvordan AI skaber værdi for vedkommende. Til gengæld peger forskningen i dette kapitel på en lang række forhold omkring AI-brug, som ledere meningsfuldt kan og bør påvirke: hvilke initiativer der lanceres, hvilke incitamenter der opstilles og hvad der måles på. Det handler ikke om direkte kontrol og millimeterstyring, men om en ledelsesmæssig opmærksomhed, der ikke desto mindre er vigtig.

Det forklarer også, hvorfor syv ud af ti danske virksomheder, der anvender AI, beretter, at det har gjort dem mere effektive (Digitaliseringsstyrelsen 2025), samtidig med at bundlinjeeffekten udebliver: medarbejderne oplever en personlig gevinst, der ikke ses på organisationsniveau. Humlum & Vestergaard (2025) bekræfter billedet med danske data: baseret på over 25.000 ansatte i 11 erhverv finder de en gennemsnitlig tidsbesparelse på ca. 3% for medarbejdere, der bruger generativ AI. Gevinsten er reel, men beskeden, og den omsættes ikke automatisk til bundlinje. Organisationens rolle bliver derfor ikke kun at vælge de rigtige AI-værktøjer og sikre god brug af dem fra medarbejderne; de skal skabe rammer for, at frigjort tid bliver til udvikling og meningsfuldt arbejde, ikke bare til mere output. Et europæi-

sk perspektiv peger i samme retning: i Hensekes (2026) analyse af 36.600 arbejdere i 35 europæiske lande, kunne udbredelsen af træning på arbejdspladsen forklare mere af forskellene i AI-brug på tværs af lande end både digital infrastruktur og velstandsniveau. Muligheden for at lære hvordan teknologien konkret bruges i ens arbejde, ikke teknologien selv, er altså styrende for hvor hurtigt og bredt den tages i brug - et organisatorisk forhold, ledere kan handle på.

Parallelt med disse ændringer på individniveau skaber AI også arbejdsmarkedseffekter. Allerede i 2025 var ansættelserne for de yngste medarbejdere i AI-eksponerede job tydeligt faldende (Brynjolfsson, Chandar & Chen 2025), og samtidig opstår der nye opgavetyper og kompetencekrav, der rykker på, hvad det vil sige at være en værdifuld medarbejder.

Tid frigjort med AI fyldes med flere opgaver - medmindre nogen forhindrer det

Effektivitet kan skabe mere arbejde

I 1865 observerede økonomen William Stanley Jevons noget kontraintuitivt: da dampmaskinerne blev mere energieffektive, steg det samlede energiforbrug. Effektiviseringen gjorde det billigere at bruge energi, og dermed brugte vi mere af den, ikke mindre (Jevons, 1865). Jiang og kolleger (2025) finder det samme mønster med AI og arbejdstid. Baseret på American Time Use Survey, hvor cirka 26.400 amerikanere om året logførte deres daglige tidsanvendelse i perioden 2004-2023, sammenlignede de erhverv med høj AI-eksponering med erhverv med lav eksponering, før og efter ChatGPTs lancering. Designet bygger ikke på selvrapporteret AI-brug, men på observerede ændringer i tidsanvendelse. Hovedresultatet gik direkte imod produktivitetstællingen: medarbejdere i AI-eksponerede job arbejdede 2,25 timer mere om ugen, og hele 3,45 timer mere efter ChatGPTs lancering. Opgaveproduktiviteten steg, men i stedet for at frigøre tid genererede den efterspørgsel efter flere opgaver.

Det overraskende var hvad der blev skåret væk for at gøre plads. Fritidsreduktionen ramte præcis de aktiviteter, der understøtter restitution og social kapital: tid med venner, sport og afslapning, mens passiv skærmtid forblev upåvirket. Glassdoor-data fra de samme erhverv viste lavere tilfredshed og dårligere work-life balance, trods højere løn.

Jiang og kolleger finder, at effekten var stærkest for ansatte på arbejdsmarkeder med høj konkurrence, og stærkere for ansatte end for selvstændige. Det er ikke en historie om ledere, der beordrer mere arbejde. Logikken er mere indirekte: når AI gør det muligt at producere mere på samme tid, bliver hver arbejdstime mere værd. Det skaber et pres for at arbejde flere timer i stedet for at beholde overskuddet som fritid. Selvstændige kan lettere vælge fritiden; ansatte i brancher med høj konkurrence om jobs har det sværere.

Jiang-studiet har et vigtigt forbehold: det måler potentiel AI-eksponering, ikke faktisk brug, og bygger på amerikanske data. Det viser ikke, at AI ikke kan frigøre tid - det viser, hvad der kan ske med den frigjorte tid, når ingen bevidst beslutter, hvad den skal bruges til.

Med AI skabes engagement og belastning parallelt

Chuang og kolleger (2025) uddyber billedet med en undersøgelse af 600 taiwanesiske videnarbejdere inden for finans, teknologi og traditionel industri, som aktivt anvender AI-værktøjer. De fandt to samtidige dynamikker hos de samme medarbejdere. Den ene er positiv: medarbejdere der oplever at mestre AI, beretter om højere engagement og tilfredshed. Den anden er negativ: medarbejdere der oplever teknologistress, dvs. den belastning, der opstår når ny teknologi skaber usikkerhed og krav om konstant tilpasning, beretter om udmattelse og konflikter mellem arbejde og privatliv. Det afgørende er, at begge dynamikker forekom samtidigt: den samme medarbejder kunne berette om både mestring og belastning. Det er selvrapporterede data, så fortolkningen kræver forsigtighed.

Mønstret - som Chuang og kolleger dokumenterer gennem en eksplicit medieringsanalyse - kan kaldes produktiv udmattelse: en dynamik hvor teknologisk stress gør at ansatte får mere fra hånden, men via udmattelse snarere end engagement. Det har mærkbare konsekvenser for både jobtilfredshed og balancen mellem arbejde og privatliv. Det er i sig selv ikke et bevis på, at produktiviteten er ubæredygtig - men det peger på, at traditionelle produktivetsmålinger kan overse belastningssignaler, der først bliver synlige hvis man også måler oplevet udmattelse. Studiet finder også, at generativ AI - hvor man kan tale med systemet i naturligt sprog - var forbundet med lavere teknologistress end regelbaserede systemer og automatiseret procesarbejde. Den lavere adgangsbarriere kan dermed virke som en investering i trivsel, ikke kun i bekvemmelighed.

De mentale pauser kan forsvinde først

Jiang-studiet beskriver, at der for visse AI-brugere bliver flere opgaver. Chuang og kolleger viser, at motivation til at bruge AI og oplevet belastning fra at bruge AI ofte eksisterer samtidigt. Men ingen af dem fanger det kvalitative skift: at det ikke bare er mængden af arbejde der ændrer sig, men selve arbejdets karakter. Det er som at fjerne alle flade strækninger fra en bjergcykelrute og så undre sig over, at rytterne er udmattede halvvejs. Når AI overtager de simple opgaver, kan den kognitive restitution der lå gemt i dem forsvinde, og det der står tilbage er en mere uafbrudt strøm af tankemæssigt krævende arbejde.

Ranganathan og Ye (2026) fulgte i otte måneder en amerikansk teknologivirksomhed på cirka 200 ansatte og gennemførte over 40 dybdeinterviews på tværs af ingeniør-, produkt-, design-, forsknings- og driftsfunktioner. De beskriver tre former for intensivering, der opstår nedefra, dvs. uden at ledelsen kræver det. Medarbejderne overtager opgaver, der før var andres ansvar - programchefer skriver kode, designere bygger selv prototyper - og det skaber et afledt krav om, at andre kolleger gennemgår mere arbejde. Arbejdet siver ind i pauser og overgange, fordi en "hurtig prompt" føles let at klemme ind før frokost, i et møde eller før man går hjem. Endelig bliver parallel multitasking en norm. Man skriver selv, mens AI'en genererer et alternativ, eller flere AI-tråde kører samtidigt. Det centrale i deres beskrivelse er, at intensiveringen sker frivilligt. Den føles meningsfuld og engagerende i det enkelte øjeblik, og derfor er den svær for ledere at få øje på - der er hverken indvendinger eller registreret overarbejde. Flere af deres informanter beskriver, hvordan nedetiden gradvist holdt op med at give den samme følelse af restitution, efterhånden som det at sende en hurtig prompt i pausen blev til en vane.

Högemann og kolleger (2025) dokumenterer den samme oplevelse i et lille kvalitativt studie af 15 unge tyske professionelle på tværs af IT, forskning og udvikling, marketing og finans. Studiet kan ikke levere kvantificerede effekter, men det sætter fingeren på, hvordan intensiveringen føles indefra. Flere af deres deltagere beskriver det samme mønster: de mindre opgaver gav tidligere en mental pause, men når AI overtager dem, står kun de mest komplekse opgaver tilbage, og hverdagen føles som konstant problemløsning. Intensiveringen er altså ikke nødvendigvis flere af de samme opgaver. Det er en kvalitativ forskydning: opgaveporteføljen kan blive mere fragmenteret og tankemæssigt krævende, mens pauserne til hjernen bliver kortere eller forsvinder.

Denne oplevelse er ikke universel. Den er dokumenteret blandt unge professionelle i roller, hvor generativ AI allerede har stort overlap med daglige opgaver - sandsynligvis brugere med relativt intensivt AI-forbrug. Sun og kolleger (2025, diskuteret i kapitel 2) finder netop det modsatte mønster blandt medarbejdere, der bevidst bruger AI til at variere, hvor meget de skal bruge hovedet: AI kan fjerne kedelige eller drænende opgaver og frigøre tid til det arbejde, der giver energi. Forskellen handler både om hvilke opgaver AI overtager, hvor intensivt man bruger teknologien, og om medarbejderen har indflydelse på, hvordan den frigjorte tid bruges. Sammenhængen er ikke en naturlov - men risikoen er størst der, hvor AI erstatter mest af arbejdet, og hvor medarbejderen ikke selv har et råderum til at styre brugen.

Produktivitetsgevinsten fra AI er altså ikke i sig selv hverken god eller dårlig nyhed. Den er frigjort kapacitet, og frigjort kapacitet løber ligesom vand derhen, hvor terrænets hældning tillader det. Jiangs data peger på, at terrænet hælder mod flere opgaver, ikke fordi ledere beordrer det, men - tolker forfatterne - fordi højere produktivitet pr. time gør hver arbejdstime mere værd, og fordi konkurrenceprægede arbejdsmarkeder forstærker dynamikken. Organisationer der implementerer AI uden at beslutte, hvad den frigjorte kapacitet skal bruges til, risikerer at ende med implicit intensivering. "Produktiv udmattelse"-mønstret peger på, at traditionelle produktivetsmålinger kan skjule belastningssignaler, som først bliver synlige hvis man også måler oplevet udmattelse.

Medarbejdere der med AI aktivt omformer deres rolle får karrieremæssigt udbytte

Andre studier dokumenterer et modsat scenarie, hvor medarbejdere bruger den frigjorte tid til aktivt at omforme deres rolle. Forskere kalder det "job crafting": den aktive omformning af ens rolle, hvor man bruger nye muligheder til at ændre hvad ens arbejde består i, ikke bare hvor hurtigt det udføres. Det er groft sagt forskellen mellem at bruge AI til at blive hurtigere og til at blive dygtigere. Processen er sjældent synlig for en leder: mange medarbejdere omformer deres rolle uden eksplicit mandat, de eksperimenterer, tager gradvist større ansvar, og opdager nye muligheder undervejs.

Liu, Sheng & Liu (2025) undersøgte præcis denne dynamik, og det de fandt, antyder at den individuelle oplevelse af at AI skaber karriereudvikling følger et mønster. I stedet for at måle hvad der sker, når organisationer implementerer AI ovenfra, designede de deres studie til at indfange hvad der sker, når medarbejdere selv tager teknologien i brug. 291 medarbejder-kollega-par i kinesiske virksomheder deltog i en spørgeskemaundersøgelse i to bølger med en måneds mellemrum. Den ene medarbejder rapporterede sin egen AI-brug og sit karriereengagement, mens kollegaen vurderede medarbejderens adfærd -

et design, der reducerer risikoen for, at folk pynter på egne svar. Alle deltagere brugte allerede generativ AI, eksempelvis ChatGPT, aktivt og for at sikre at alle kunne betragtes som AI-brugere verificerede forskerne, at hver deltager kunne beskrive en konkret AI-anvendelse i deres job. Det er altså et studie af hvad der sker, når folk selv har taget redskabet til sig. Liu og kolleger undersøger tre dimensioner af den aktive rolleomformning: at opsøge ressourcer (tilbage melding, læringsmuligheder), at opsøge udfordringer (nye projekter, komplekse opgaver), og at optimere krav (strømline og effektivisere eksisterende opgaver).

Resultaterne viser et mønster med tre sameksisterende led. Medarbejdere, der frivilligt bruger generativ AI, engagerer sig mere i aktiv rolleomformning: de opsøger ny viden, feedback og læringsmuligheder; de påtager sig nye udfordringer og projekter; og de strømliner eksisterende opgaver for at skabe plads til det udviklende. Denne rolleomformning hænger sammen med dybere karriereengagement, ikke loyalitet over for en bestemt arbejdsgiver, men en stærkere faglig identifikation og en følelse af at "det her er mit felt, og jeg vil blive bedre til det". Karriereengagementet kommer til udtryk i konkret adfærd, som kollegerne kan observere: medarbejderen bidrager mere konstruktivt til organisationen og bruger sin tid mere fokuseret (vurderet af kolleger, ikke selvrapporeret). Job crafting medierer hele effekten - uden den aktive rolleomformning forsvinder sammenhængen mellem AI-brug og karriereengagement i deres data. At implementere AI og antage, at folk selv finder ud af det, lader altså ikke til at skabe denne dynamik af sig selv.

Liu og kollegers mest overraskende nuance er, at lysten til at udfordre sig selv og opsøge nye, komplekse opgaver er forbundet med karriereengagement, uanset om medarbejderen er begejstret for AI eller ej. Den indre motivation til at vokse på jobbet afhæng ikke af holdningen til det specifikke AI-værktøj. For organisationer er det en vigtig pointe: AI kan bidrage til karriereengagement, også blandt medarbejdere, der ikke er særligt begejstrede for teknologien. Det karrieremæssige udbytte synes i højere grad at være knyttet til medarbejdernes motivation for udvikling end til deres holdning til AI. En vigtig begrænsning er dog, at deltagerne i Liu's studie er overvejende unge (84% under 40), universitetsuddannede og nogle af dem, der allerede frivilligt bruger generativ AI. Deltagerne kom fra forskellige brancher, ikke kun teknologisektoren, men det er stadig en bestemt profil studiet fanger: medarbejdere, der allerede har taget AI til sig af egen fri vilje.

Et europæisk studie konkretiserer yderligere, hvordan en aktiv rolleomformning kan se ud i praksis. Mayer, Baygi og Buwalda (2025) fulgte 14 nye konsulenter med gennemsnitligt 1,5 års anciennitet på et stort hollandsk konsulenthus over otte måneder. Gennem i alt 27 interviews og 57 dages feltobservation fik de en dybdegående forståelse af, hvad det vil sige at omforme sin rolle med AI - særligt når man er ny på arbejdspladsen. To observationer fra deres data har bredere relevans end konsulentbranchen. Den første er, at netop juniorerne ofte er blandt de mest aktive AI-brugere, og at en central forskydning i deres rolle handler om validering og kvalitetssikring af AI-output - de bliver i højere grad kuratorer end producenter af indhold. Det er en kompetence, der typisk hører til mere erfarne medarbejdere, men som AI har gjort relevant tidligere i karrieren. Det stiller nye krav til både kompetenceudvikling, processer for kvalitetssikring og ofte AI-værktøjer, der understøtter selve valideringen - for som flere studier i kapitel 1 understreger, kan uerfarne medarbejdere ikke alene forventes at fange alle fejl i AI-genereret arbejde. Den anden er, at juniorerne bruger AI som personlig sparringspartner og karrierementor: de kan stille naive spørgsmål uden frygt for at fremstå uvidende, forberede sig på vanskelige samtaler eller udarbejde selvevalueringer i en fortrolig form, der tidligere var sværere at få adgang til

som ny medarbejder. Forfatterne dokumenterer også, at juniorer aktivt arbejder med deres egen synlighed - fx ved at blive kendt som teamets ekspert i prompt engineering - i det de kalder signal crafting; en novicefase-strategi i et felt, hvor fælles standarder for god AI-brug endnu er under opbygning.

Sammenstillet med Jiang og kollegers produktivetsfælde er billedet mere nuanceret end budskabet "AI giver mere arbejde, eller bedre karrierer." Dynamikkerne eksisterer side om side, potentielt også inden for samme organisation. Om AI-brug medfører en positiv spiral med gradvist mere komplekst arbejde og karriereengagement afhænger sandsynligvis både af evner, friheden til aktiv rolleomformning og virksomhedens forventninger. Et andet relevant perspektiv er, hvilke opgaver AI primært understøtter. For nogle professioner kan det være de kedelige og rutineprægede opgaver, mens det for andre kan være opgaver, der bidrager til arbejdsglæde, mening og faglig identitet. Til sidst kan der tænkes at være en sammenhæng mellem personlighed og evnen til aktiv rolleomformning. Initiativrige og nysgerrige profiler finder vejen selv, mens pligttopfyldende medarbejdere leverer høj kvalitet inden for kendte rammer og muligvis har brug for en invitation og aktiv støtte for at igangsætte en sådan proces. Hvordan rolleomformning bedst faciliteres i en given afdeling, faggruppe eller virksomhed bliver dermed et ledelsesrelevant spørgsmål, hvis svar har stor betydning.

Juniormedarbejdere mister de opgaver der bygger ekspertise

Juniormedarbejdere er mest udsatte, og samtidig ofte oversete i organisationers AI-strategi. På samme tid er de fleste enige om, at oplæring af nye er en investering, der på lang sigt bidrager med vigtig ekspertise. Yngste medarbejdere, der er helt nye på arbejdsmarkedet, kan være særligt udsatte. Når AI overtager den første kode, den første analyse eller den indledende gennemgang af dokumenter, risikerer de at gå glip af de erfaringer, der traditionelt har bygget ekspertise op. Den forskning vi har, peger i samme retning: juniormedarbejdere er mest udsatte for, at AI erstatter dele af det arbejde, der traditionelt byggede deres kompetencer op.

Brynjolfsson, Chandar & Chen (2025) undersøgte ansættelsesmønstre på det amerikanske arbejdsmarked efter generativ AIs gennembrud og fandt en tydelig asymmetri. Beskæftigelsen faldt 16% relativt for 22-25-årige i AI-eksponerede job, særligt softwareudviklere og kundeservicemedarbejdere - fag og arbejdsområder, der har været hurtige til at tage AI til sig. For erfarne medarbejdere var effekten fra AI derimod mere beskeden. Tolkningen af det mønster er dog omstridt. En analyse fra Googles økonomiteam af 238 millioner amerikanske jobopslag viste, at faldet i ansættelser blandt 22-25-årige begyndte cirka et halvt år før ChatGPTs lancering og er størst i rentefølsomme sektorer såsom informations-, finans- og rådgivningsydelse (Ischenko & Curto Millet 2026). Forfatterne argumenterer for, at hovedforklaringen er den hårdeste rentestigning i fire årtier snarere end AI. Det betyder ikke, at AI ingen rolle spiller for juniorers arbejdsmarked; det betyder blot, at de amerikanske data endnu ikke entydigt peger på AI som hovedårsag. AI som årsagen udgør ellers en intuitiv forklaring: Juniormedarbejdere bidrager primært med det man kan lære fra bøger, kurser og struktureret træning. Den slags viden kan AI allerede tilgå og anvende i et vist omfang. Seniormedarbejdere bidrager derimod med en bredere og intuitiv fornemmelse for, hvad der virker i praksis, hvornår reglerne skal bøjes, og hvad der kan gå

galt. Det er erfaringsbaseret viden, som ofte afhænger af den konkrete arbejdsplads, er opbygget over år, og ikke lader sig replikere let. Juniorerne ville under den læsning mærke faldende efterspørgsel på deres arbejdskraft først, fordi deres bidrag har størst overlap med det AI allerede kan.

Det er dog ikke kun de unge på arbejdsmarkedet, der er udfordret. Organisationer der reducerer juniorstillinger sparer kortsigtet, men mister den strøm af nyansatte, der udgør fremtidens eksperter og ledere. Erfaringsbaseret viden opbygges over år og tager typisk afsæt i netop de opgaver, som AI nu kan udføre hurtigere og billigere. Spørgsmålet er derfor ikke bare hvilke job der forsvinder, men hvilke læringsforløb der forsvinder med dem. Bemandingsreduktion er dog ikke en uundgåelig konsekvens af at indføre AI: i en undersøgelse af 51 vellykkede AI-implementeringer på tværs af 41 store organisationer valgte virksomhederne i 55% af tilfældene andre veje end at skære i bemandingen - ansættelsesstop, omplacering eller fastholdelse (Pereira, Wang Graylin & Brynjolfsson 2026). Studiet bygger bevidst på succesfulde cases, så fordelingen siger ikke noget om, hvor ofte denne valgmulighed vælges generelt, men den tydeliggør, at vellykket AI-adoption ikke nødvendigvis medfører bemandingsreduktion. Hvilke læringsforløb der bevares eller udfases med AI, afhænger i høj grad af ledelsens prioriteringer og valg.

Brynjolfssons data tager udgangspunkt i det amerikanske arbejdsmarked. I Danmark finder Humlum & Vestergaard (2025) endnu ingen målbar effekt på ansættelser eller løn i nogen erhvervsgruppe, heller ikke blandt yngre medarbejdere. Det skyldes sandsynligvis, at deres studie bygger på data fra 2024, og at danske arbejdspladser har været langsommere til at tage AI til sig end de amerikanske. Rekrutteringsplatformen TalentUp (2025) rapporterer et fald på 35% i juniorstillinger inden for it-branchen på tværs af EU. Mønsteret er sandsynligvis relevant for danske organisationer, selvom konsekvenserne måske først bliver tydelige over tid. Det betyder samtidig, at mange arbejdspladser og brancher fortsat har mulighed for at overveje, hvordan de kan fremme forudsætningerne for ekspertise og faglig udvikling, også blandt de yngre professionelle.

AI-automatisering kan fjerne læringsmulighederne i en arbejdsproces

I mange erhverv er AI fortsat et personligt værktøj, men inden for enkelte fagområder og til særlige typer af opgaver er vi nu der, hvor AI-løsninger automatiserer komplekse processer, så opgaver der før tog måneder, nu tager dage og timer. Det ses i forskningsverdenen: systematiske litteraturstudier, en af de mest tidskrævende akademiske metoder, hvor forskere gennemgår hundredvis af artikler for at kortlægge et helt forskningsfelt, kan nu gennemføres på dage i stedet for måneder med sammenlignelig grundighed på flere kvalitetsdimensioner ifølge en nylig analyse (Cao og kolleger 2025). Det er en imponerende effektiviseringsgevinst. Men det er samtidig en central opgave for juniorforskere: at gennemgå litteratur systematisk, vurdere metoder, identificere huller osv. giver mulighed for gradvist at opbygge det overblik, der gør en forsker til ekspert i sit felt. Når AI udfører den proces 30 gange hurtigere, risikerer vi at effektivisere selve læringsforløbet væk. Det samme vil ske for andre fag og typer af processer.

Udsatte roller bliver ikke bare færre, de bliver simple

Chen, Srinivasan & Zakerinia (2025) så på data fra amerikanske jobopslag (2019 til medio 2024) og opdagede et vigtigt mønster. Efter ChatGPTs lancering i slut-2022 faldt jobopslag 17% for stillinger der oplevede AI-automatisering, mens de steg 22% for stillinger, der delvist kunne understøttes af AI. Dertil skiftede kompetencekravene i de udsatte roller: 24% færre AI-relevante færdigheder og færre nye kompetencer blev efterspurgt. Med AI-automatisering - også det man kan kalde roller, hvor medarbejderne arbejder 'under algoritmen' frem for 'over' den (DareDisrupt 2024) - blev rollerne både sjældnere efterspurgt og simple at udføre. Det kan formentlig gavne virksomhederne, der bruger AI, men kan betyde, at færre job rummer muligheder for faglig udvikling. (Chens data er amerikanske jobopslag, ikke faktiske ansættelser, og nedgangen kan afspejle flere ting end AI, herunder pandemi-effekter og økonomiske cykler. Vi ved desuden kun lidt om, hvordan mønsteret ser ud uden for tech og forskning.)

Nye kompetencekrav og roller opstår parallelt

Nye teknologier har historisk ikke bare erstattet jobs, men skabt nye. Autor og kolleger (2024) viser, at over 60% af nutidens jobs slet ikke eksisterede i 1940, og at størstedelen af disse nye roller er opstået som konsekvens af ny teknologi. Generativ AI gør juniorroller mere sårbare, men skaber også nye roller og kompetencekrav. De to dynamikker er ikke adskilte men sker på samme tid.

AI-drevne rolleskift ses allerede i de mest udsatte professioner. World Economic Forums (WEF) Developer Barometer (2025) viser, at 37% af 1.600 udviklere i 63 lande oplever, at AI har udvidet deres karrieremuligheder. Bevægelsen er fra at skrive kode til at designe, verificere og integrere. Humlum & Vestergaard (2025) dokumenterer ligeledes, at danske virksomheder rapporterer nye opgaver på grund af generativ AI: mere gennemgangsarbejde, mere kvalitetssikring, mere prompt engineering. Det er sandsynligt, at flere af de nye opgaver kræver en anden - og potentielt dybere - faglig dømmekraft end de opgaver, de erstatter. Gennemgang og kvalitetssikring forudsætter, at man kan vurdere det, AI producerer, ikke bare udføre det selv.

Chen og kolleger (2025) bekræfter, at AI faktisk afføder nye kompetencekrav: mens de automatiseringsudsatte roller forenkles, vokser kravene i de roller, der beriges af AI. I et bredere perspektiv forskydes opgaven for mange videnarbejdere. Hvor de tidligere har oversat faglige metoder og viden til den konkrete arbejdsplads, bliver viden med AI ikke kun mindre knap i sig selv, men kan også sættes i kontekst langt hurtigere og mere præcist. Det, der bliver mere værdifuldt, er evnen til at vurdere, prioritere og handle - at omsætte viden til beslutninger i en konkret organisatorisk virkelighed.

Frigjort kapacitet kræver aktiv styring

Et gennemgående tema i dette kapitel er, at AI frigør tid, men at denne frigjorte AI-kapacitet er svær at styre som organisation. I praksis overlader mange det - ofte med gode grunde og fordi det er svært at styre - til den enkelte medarbejder at afgøre, hvad den frigjorte tid bruges til. Ofte fyldes den sparede tid med det, der passer ind i den eksisterende virksomhedskultur: i organisationer hvor produktivitetsoptimering er den dominerende norm, fyldes tiden med flere opgaver. I organisationer med stærkere udviklingskultur (muligvis også konkurrencekultur) bruger nogle medarbejdere tiden til at omforme deres rolle. I organisationer hvor omhyggelighed og korrekthed er vigtige, bliver det grundigere opgaveløsning, der prioriteres. Men valget træffes sjældent bevidst, hverken af organisationen eller af den enkelte medarbejder.

Jiang og kollegers observation om Jevons paradoks viser en af konsekvenserne, når ingen forsøger at styre: medarbejdere med stor AI-brug er flere timer på arbejde, får mindre restitution og har lavere jobtilfredshed. Liu og kollegers job crafting-studier viser hvad der omvendt kan ske, når medarbejdere aktivt tager styringen i en anden retning. Dillon og kollegers studie fra kapitel 3 bekræfter den organisatoriske træghed: tidsfrigørelse oversættes ikke automatisk til nye roller eller bedre arbejde, det kræver organisatorisk redesign. En AI-udrulning uden en ledelsesbeslutning om, hvordan den frigjorte kapacitet anvendes, er ikke en neutral handling. Det er en implicit beslutning om at lade "terrænet" og de eksisterende normer bestemme.

Hvordan den tid, AI frigør, anvendes, er imidlertid noget, som både organisationer og ledere kan påvirke allerede nu. For at undgå, at AI medfører øget belastning og risiko for udbrændthed, kan man som det første indføre beslutningspauser i AI-understøttede arbejdsgange. Ranganathan og Ye observerede hos en amerikansk teknologivirksomhed en konkret praksis til at afbryde den frivillige intensivering, som AI kan medføre: før en AI-understøttet beslutning træffes endeligt, kræves det at mindst ét modargument er fremsat og at beslutningen eksplicit kobles til en organisatorisk målsætning. Denne konkrete regel kræver ikke større kulturinitiativer, den koster nogle minutter pr. beslutning og så skaber den et lille rum til refleksion i en arbejdsdag, der ellers kan blive en lind strøm af accept og videresendelse af AI-leverancer.

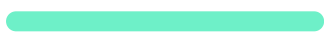
Et andet område handler om at strukturere arbejdet og beskytte fokuserede tidsvinduer. AI gør det let at multitasking og giver rig mulighed for at sende en hurtig opdatering, et udkast eller en kommentar. Over tid skaber det en strøm af små afbrydelser. Deltagerne i Ranganathan og Ye's studie beskriver, hvordan nedetiden gradvist forsvandt, fordi en "hurtig prompt" føltes let at lave. Et konkret modtræk er at samle ikke-presserende leverancer og opdateringer til naturlige pausepunkter i arbejdsdagen frem for at håndtere dem løbende. Samtidig kan organisationen etablere fokuserede tidsvinduer, hvor medarbejderne arbejder uforstyrret. Ledelsens opgave bliver her både at sætte rammerne og understøtte, at en sådan praksis fungerer både på individuelt og på gruppeniveau.

For juniorerne ligger der en særlig ledelsesopgave i at beskytte deres læringsforløb gennem investering i træning og prioritering. Det handler ikke kun om stillinger, der forsvinder, men om læringsforløb der forsvinder med dem. Henseke (2026) finder, at når man kontrollerer for digital infrastruktur (som fork-

larer det meste alene), så er udbredelsen af arbejdsplads-træning den stærkeste tilbageværende forklaring på AI-brug på tværs af 35 europæiske lande - stærkere end både bruttonationalprodukt og uddannelsesniveau. Det peger på, at virksomheder med en etableret kultur for systematisk videnopbygning omsætter generativ AI hurtigere til reelle gevinster. Det centrale spørgsmål for ledere er ikke kun, hvilke opgaver AI kan automatisere, men hvilke opgaver der havde læringsværdi for den, der udførte dem, og hvordan en tilsvarende læringsproces nu skal organiseres.

På tværs af de tre opgaver tegner der sig en bredere pointe: ledelsen kan ikke se, hvad der sker i den daglige AI-brug uden at spørge. "Produktiv udmattelse"-fænomenet peger på, at de gængse produktivitetsmål kan skjule belastningssignaler: tallene ser fine ud, mens noget andet forsvinder. Og jo længere væk man er fra det daglige arbejde, hvor AI-værktøjerne faktisk bliver brugt, jo mindre ved man om, hvad der reelt sker. Den nærmeste leder ser mere end niveauet over, som ser mere end direktionen. Det skaber behov for at bygge en forbindelse mellem medarbejdere og ledelsen, hvor erfaringer, udfordringer og gevinster fra den daglige AI-anvendelse kan komme op gennem organisationen - og hvor rammer, incitament og opfølgning løbende kan justeres på baggrund af, hvad der rent faktisk sker. Det kræver ikke omstændige evalueringsmetoder; i danske organisationer er medarbejderne typisk både i stand og villige til at sætte ord på det, der virker, og det, der presser dem, hvis de bliver spurgt - måske anonymt eller i en fortrolig samtale med nærmeste leder. Men dette behov i forhold til AI-brug er stadig så nyt for de fleste organisationer, at der stadigvæk mangler en udbredt praksis for at evaluere på AIs effekter og justere indsatsen på baggrund af både gevinster og udfordringer - hvilket bliver en central ledelsesopgave i de kommende år.

05




Litteraturliste

- Autor, D., Chin, C., Salomons, A., & Seegmiller, B. (2024). New Frontiers: The Origins and Content of New Work, 1940-2018. *Quarterly Journal of Economics*, 139(3), 1399-1465. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae008>
- Bastani, H., Bastani, O., Sungu, A., Ge, H., Kabakci, Ö., & Mariman, R. (2025). Generative AI without Guardrails Can Harm Learning: Evidence from High School Mathematics. University of Pennsylvania Working Paper.
- BCG. (2024). AI at Work in 2024: Friend and Foe. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2024/ai-at-work-friend-foe>
- Bersin Academy (2024). Industry benchmark for learning time per employee. Bersin Research, omfattende mere end 700 organisationer.
- Bick, I., Blandin, A., & Deming, D. J. (2025). The Rapid Adoption of Generative AI. NBER Working Paper No. 32966.
- Bjork, E. L., & Bjork, R. A. (2011). Making things hard on yourself, but in a good way: Creating desirable difficulties to enhance learning. In M. A. Gernsbacher et al. (Eds.), *Psychology and the Real World* (pp. 56-64). Worth Publishers.
- Brynjolfsson, E., Chandar, B., & Chen, R. (2025). Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence. Stanford Digital Economy Lab.
- Cao, C., et al. (2025). Automation of Systematic Reviews with Large Language Models. medRxiv preprint. <https://doi.org/10.1101/2025.06.13.25329541>
- Chatterji, A., & Deming, D. (2025). The economics of generative AI. Working paper.
- Chen, M. K., Srinivasan, K., & Zakerinia, S. (2025). Displacement or Complementarity? The Labor Market Impact of Generative AI. Working Paper 25-039, Harvard Business School.
- Chuang, Y.-T., Chiang, H.-L., & Lin, A.-P. (2025). Insights from the Job Demands-Resources Model: AI's dual impact on employees' work and life well-being. *International Journal of Information Management*, 83, 102887. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102887>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row.
- DareDisrupt (2024). Kunstig Intelligens og Arbejdsmiljø. BFA/Arbejdsmiljørådet.
- de Rooij, A., & Biskjaer, M. M. (2026). Generative AI and the homogenization of creative ideation: A meta-analysis. PsyArXiv preprint.
- Dell'Acqua, F. (2023). Falling Asleep at the Wheel: Human/AI Collaboration in a Field Experiment on HR Recruiters. Working paper.
- Dell'Acqua, F., Ayoubi, C., Lifshitz-Assaf, H., Sadun, R., Mollick, E. R., Mollick, L., Han, Y., Goldman, J., Nair, H., Taub, S., & Lakhani, K. R. (2025). The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise. NBER Working Paper No. 33641. <https://www.nber.org/papers/w33641>
- Deloitte. (2025). European Technology Leadership Report: AI Investment and Returns across European Markets.
- Digitaliseringsstyrelsen. (2025). Virksomhedernes brug af kunstig intelligens: Syv ud af ti virksomheder er blevet mere effektive ved brug af AI. Digitaliseringsstyrelsen, april 2025. Baseret på Danmarks Statistiks survey It-anvendelse i virksomheder. <https://digst.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2025/april/syv-ud-af-ti-virksomheder-er-blevet-mere-effektive-ved-brug-af-ai/>
- Dillon, E. W., Jaffe, S., Immorlica, N., & Stanton, C. T. (2025). Shifting Work Patterns with Generative AI. Microsoft Research / NBER.
- Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024). Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. *Science Advances*, 10(28).
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

- Edwards, K., Ipsen, C., Hasle, M., & Pedersen, A. (2023). Vidensrapport om hybride arbejdsformer og det psykosociale arbejdsmiljø. Branchefællesskaberne for Arbejdsmiljø (BFA) og Arbejdsmiljørådet.
- Foundation Capital (2026). The Great Reorg: A Human's Guide. <https://foundationcapital.com/ideas/the-great-reorg>
- Gerlich, M. (2025). AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking. *Societies*, 15(6), 6.
- GitClear. (2025). AI Code Quality 2025: State of AI-Generated Code and Security Vulnerabilities. GitClear. [WEB-KILDE: fuld URL skal verificeres]
- GitHub. (2024). Octoverse 2024: The State of Open Source and AI in Software Development.
- Goldman Sachs. (2024). Gen AI: Too Much Spend, Too Little Benefit? Goldman Sachs Economics Research.
- Hadley, C. N., & Wright, S. L. (2026). Employees Are Relying on AI for Personal Support. That's Risky. *Harvard Business Review*, May-June 2026 issue. <https://hbr.org/2026/05/employees-are-relying-on-ai-for-personal-support-thats-risky>
- Han, J., & Ren, R. (2025). Unequal AI Access Enhances Team Productivity through Negative Socio-emotional Reactions and Cognitive Diversity. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 62. <https://doi.org/10.1002/pr2.1437>
- Henseke, G. (2026). From Exposure to Adoption: Generative AI in European Workplaces. arXiv:2604.18849 [econ.GN]. UCL Institute of Education. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2604.18849>
- Hoffmann, M., Boysel, S., Nagle, F., Peng, S., & Xu, K. (2025). Generative AI and the Nature of Work. *Harvard Business School Working Paper 25-021*.
- Humlum, M. K., & Vestergaard, E. (2025). Large Language Models, Small Labor Market Effects. Working Paper No. 2025-56, Becker Friedman Institute for Economics, University of Chicago.
- Hundschell, A., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2022). The effects of diversity on creativity: A literature review and synthesis. *Applied Psychology*, 71(4), 1598-1634.
- Högemann, M., Hein, L., Britsche, J.-O., & Thomas, O. (2025). Technostress and generative AI in the workplace: a qualitative analysis of young professionals. *Frontiers in Artificial Intelligence*. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1728881>
- Iscenko, Z., & Curto Millet, F. (2026). Looking for the Ladder: Is AI Impacting Entry-Level Jobs? The American Worker Project, Economic Innovation Group. <https://eig.org/wp-content/uploads/2026/01/TAWP-Iscenko-Millet.pdf>
- Jevons, W. S. (1865). *The Coal Question: An Inquiry Concerning the Progress of the Nation, and the Probable Exhaustion of Our Coal-Mines*. Macmillan.
- Jiang, W., Park, J., Xiao, R., & Zhang, S. (2025). AI and the Extended Workday: Productivity, Contracting Efficiency, and Distribution of Rents. Working paper, Emory University / Auburn University / Fordham University.
- Jo, E., & Raghavan, M. (2026). Incentives for originality moderate the homogenizing effect of large language models on creative work. arXiv preprint.
- Jones, N. (2024). Bigger AI chatbots more inclined to spew nonsense - and people don't always realize. *Nature News*. <https://doi.org/10.1038/d41586-024-03137-3>
- Kestin, G., Miller, K., Klales, A., Milbourne, T., & Ponti, G. (2025). AI tutoring outperforms in-class active learning: an RCT introducing a novel research-based design in an authentic educational setting. *Scientific Reports*, 15, 17458.
- Kirchner, K., Bolisani, E., Kassaneh, T. C., Scarro, E., & Taraghi, N. (2025). Generative AI Meets Knowledge Management: Insights From Software Development Practices. *Knowledge and Process Management*, 32(4), 223-235. <https://doi.org/10.1002/kpm.70004>

- Kosmyna, N., Hauptmann, E., Yuan, Y. T., Situ, J., Liao, X.-H., Beresnitzky, A. V., Braunstein, I., & Maes, P. (2025). Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task. *arXiv:2506.08872*.
- Kranzberg, M. (1986). Technology and History: "Kranzberg's Laws." *Technology and Culture*, 27(3), 544-560.
- Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lee, B. C., & Chung, J. J. (2024). An empirical investigation of the impact of ChatGPT on creativity. *Nature Human Behaviour*, 8, 1906-1914.
- Lee, H.-P., Drosos, I., Sarkar, A., Rintel, S., Wilson, N., Tankelevitch, L., & Banks, R. (2025). The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers. *CHI '25*.
- Liu, L., Sheng, F., & Liu, R. (2025). Generative AI adoption and employee outcomes: a conservation of resources perspective on job crafting, career commitment, and the moderating role of liking of AI. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1376). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05656-4>
- Maier, C., Schneider, P., & Feuerriegel, S. (2026). Designing AI interaction modes for creative work: A randomized controlled trial of quality, diversity, and ownership. *Proceedings of CHI '26*.
- Mayer, A.-S., Baygi, R. M., & Buwalda, R. (2025). Generation AI: Job crafting by entry-level professionals in the age of generative AI. *Business & Information Systems Engineering*, 67(5), 595-613. <https://doi.org/10.1007/s12599-025-00959-x>
- Meincke, L., Nave, G., & Terwiesch, C. (2025). ChatGPT decreases idea diversity in brainstorming. *Nature Human Behaviour*. <https://doi.org/10.1038/s41562-025-02173-x>
- Mollick, E. R. (2024). *Co-Intelligence: Living and Working with AI*. Penguin Random House.
- Moon, K., Green, A. E., & Kushlev, K. (2025). Homogenizing Effect of a Large Language Model (LLM) on Creative Diversity: An Empirical Comparison of Human and ChatGPT Writing. *Georgetown University*.
- OpenAI (2026). *Introducing GPT-5.5*. <https://openai.com/index/introducing-gpt-5-5/>
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
- Patwardhan, T., et al. (2025). GDPval: Evaluating AI Model Performance on Real-World Economically Valuable Tasks. *arXiv:2510.04374*.
- Pereira, E., Wang Graylin, A., & Brynjolfsson, E. (2026). *The Enterprise AI Playbook: Lessons from 51 Successful Deployments*. Stanford Digital Economy Lab. <https://digitaleconomy.stanford.edu/publication/enterprise-ai-playbook/>
- Preuschhoff, P., Zagal, R., Nowak, O., & Borchers, J. (2025). Groups and AI: How Access to Generative AI Influences Creative Teamwork. *Proceedings of Mensch und Computer 2025*.
- Ranganathan, A., & Ye, X. M. (2026). AI doesn't reduce work - it intensifies it. *Harvard Business Review*, February 9, 2026. <https://hbr.org/2026/02/ai-doesnt-reduce-work-it-intensifies-it>
- Shaw, S. D., & Nave, G. (2026). *Thinking - Fast, Slow, and Artificial: How AI is Reshaping Human Reasoning and the Rise of Cognitive Surrender*. Working paper (v20260111), The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Shen, C. & Tamkin, A. (2026). *How AI Impacts Skill Formation*. *arXiv:2601.20245*.
- Stack Overflow. (2025). *Stack Overflow Developer Survey 2025*.
- Sun, S., Li, Z. A., Foo, M.-D., Zhou, J., & Lu, J. G. (2025). How and for whom using generative AI affects creativity: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0001296>
- TalentUp. (2025). *Why Entry-Level Jobs in Europe Are Becoming Harder to Find in 2025*. TalentUp. <https://talentup.io/blog/why-entry-level-jobs-in-europe-are-becoming-harder-to-find-in-2025/>

- van Esch, P., Cui, Y., & Black, J. S. (2026). Beware the agentic convergence trap. *Harvard Business Review*, May 2026.
- Wan, Y., & Kalman, Y. (2026). Diverse personas mitigate the homogenizing effect of generative AI in ideation.
- Wang, S. & Zhang, H. (2026). Pedagogical partnerships with generative AI in higher education: how dual cognitive pathways paradoxically enable transformative learning. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 23, Article 11.
- World Economic Forum (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2025). *Developer Barometer 2025: AI, Skills and Career Trends*. WEF.
- Wu, S., Liu, Y., Ruan, M., Chen, S., & Xie, X.-Y. (2025). Human-generative AI collaboration enhances task performance but undermines human's intrinsic motivation. *Scientific Reports*, 15, 15105.
- Xiao, Q., Hu, X. E., Whiting, M. E., Karunakaran, A., Shen, H., & Cao, H. (2025). AI Hasn't Fixed Teamwork, But It Shifted Collaborative Culture: A Longitudinal Study in a Project-Based Software Development Organization (2023-2025). *arXiv:2509.10956*. <https://arxiv.org/abs/2509.10956>
- Xu, H., Kharrufa, A., Solaiman, E., & Vlachokyriakos, V. (2026). AI as an Agent and Collaborative Space: Exploring the role of Generative AI in Small Group Synchronous and Asynchronous Collaborative Dynamics. *Proceedings of the 2026 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. <https://doi.org/10.1145/3772318.3791087>
- Zhou, X. et al. (2026). Strategic exploratory use and selective integration: How groups outperform individuals with generative AI. *Journal of Computer Assisted Learning*.



DareDisrupt

DAREDISRUPT.COM