

AI Ledelse

Når mennesker og AI
skal arbejde sammen



PRØVEKAPITEL

Bent Karise

Praktisk bog til ledere og beslutningstagere

AI Ledelse

Når mennesker og AI skal arbejde sammen

Bent Karise

Karise Media & Publishing

KARISE LEARNING SYSTEM

KOLOFON

AI Ledelse – Når mennesker og AI skal arbejde sammen

© Bent Karise / Karise Media & Publishing, 2026

Udgiver: Karise Media & Publishing

Forfatter: Bent Karise

ISBN: 9788740990003

Udgave: 1. udgave, 2026

Tryk og distribution: Bookmundo, 3013 AE Rotterdam, Holland

OPHAVSRET OG ANVENDELSE

Bogen og de tilhørende materialer, herunder AI Ledelse Toolkit, skabeloner, kontrolkort, modeller og arbejdsark, er ophavsretligt beskyttet. Korte citater må gengives med tydelig kildeangivelse med forfatter og bogtitel.

Bogen og materialerne er udviklet til læserens egen læring og praktiske anvendelse. De må ikke uden forfatterens skriftlige tilladelse kopieres, videreformidles, bearbejdes eller anvendes som grundlag for professionel genproduktion, kommercielle kursusforløb eller systematisk undervisning. Virksomheder må anvende materialerne internt i medarbejdernes egen læring og praktiske arbejde, når de ikke reproduceres som et selvstændigt undervisningsprodukt.

OM BOGENS AKTUALITET OG ANVENDELSE

AI-værktøjer, funktioner, tjenester, myndighedsvejledning og regulering kan ændre sig efter udgivelsen. Bogen er praktisk faglig vejledning og erstatter ikke juridisk, sikkerhedsmæssig, økonomisk eller anden specialiseret rådgivning. Organisationer og læsere må selv vurdere de krav, politikker og kontroller, der gælder i deres konkrete situation.

MATERIALER OG OPDATEREDE RESSOURCER

Til bogen hører AI Ledelse Toolkit. Adgang og opdaterede ressourcer findes via den fælles Materialer-side, som præsenteres på de følgende sider.

KARISE LEARNING SYSTEM

Af samme forfatter

01 AI på kontoret

02 AI i praksis – Fra prompt til automation

03 AI i afdelingen – Udnyt AI-mulighederne i dit fagområde

04 AI Implementering

05 AI Sikkerhed

06 AI Agenter

07 AI Ledelse

08 AI Omkostninger

09 AI for Seniorer

Udkommer 2027

Bagerst i bogen finder du KLS-universet med en kort oversigt over serien og de enkelte bøgers fokus.

Bøgerne er lavet til at blive brugt

KLS-bøgerne udgives i softcover, fordi de skal kunne følge dig i arbejdet. Skriv noter i bogen, brug en highlighter, lav æselører, sæt Post-its ind, brug bogmærker, papirclips eller elastikker – hvad der nu virker for dig.

En KLS-bog må gerne se brugt ud.

Det betyder bare, at den har gjort sit arbejde.

AI Ledelse Toolkit

Værktøjerne til din ledelsespraksis

Til bogen hører AI Ledelse Toolkit med 27 nummererede, opgavespecifikke ledelsesværktøjer. Værktøjerne er udviklet til direktører, ledere og ledergrupper og kan bruges både i forberedelsen, i ledelsesmødet og i den løbende AI-ledelse.

I bogen møder du værktøjerne dér, hvor de understøtter en konkret ledelsesopgave. Hvert værktøj omtales med det samme nummer og navn som i Toolkit, så du hurtigt kan finde den fulde version. Flere af værktøjerne kan genbruges i forskellige processer; når det er relevant, gør bogen dig opmærksom på, hvordan du kan bruge det samme værktøj igen i en ny sammenhæng.

Toolkit spænder fra overblik og diagnose til beslutning, organisering og opfølgning. Et værktøj skal føre dig videre til et valg, en samtale, en prioritering eller en konkret handling. Korte ledelsesgreb og refleksioner, som kan bruges direkte fra bogen, bliver derfor i bogen i stedet for at blive gjort til særskilte værktøjer.

Du finder AI Ledelse Toolkit via:

www.bentkarise.com/materialer



Materialer er den fælles indgang til ekstrapaterialer til bøgerne fra Karise Media & Publishing. Følg anvisningen for AI Ledelse.

Når et værktøj omtales senere i bogen, henvises der med nummer og navn, for eksempel: Værktøj nr. 1 · Ansvarskort. Du finder det som 01 Ansvarskort i AI Ledelse Toolkit.

Indholdsfortegnelse

Af samme forfatter.....	5
Indledning.....	9
Del 1 AI er blevet en ledelsesopgave	13
Kapitel 1 AI er allerede blevet en del af arbejdet	15
Kapitel 2 Lederens ansvar forsvinder ikke	23
Kapitel 3 Du skal ikke være den bedste AI-bruger	31
Kapitel 4 Sæt retningen for, hvor AI skal bruges	39
Kapitel 5 Hold organisationen på højde med arbejdet.....	49
Del 2 Den hybride arbejdsplads	59
Kapitel 6 Mennesker og AI løser arbejdet sammen	61
Kapitel 7 Opgaven skal tegnes, før den kan fordeles	69
Kapitel 8 Jo mere AI må gøre, desto tydeligere skal ansvaret være	75
Kapitel 9 AI-ledelseskompasset.....	83
Kapitel 10 Giv den frigjorte tid en retning.....	91
Del 3 Fra initiativ til daglig ledelsespraksis	99
Kapitel 11 Prioritér de AI-initiativer, der fortjener at blive skaleret	101
Kapitel 12 En pilot er ikke det samme som drift	109
Kapitel 13 Gør skjulte workflows synlige	117
Kapitel 14 Opdater rollen, før stillingsbeskrivelsen halter bagefter ...	125
Kapitel 15 Hold kompetencerne på højde med strategien	133
Kapitel 16 Det, du måler, begynder organisationen at styre efter	141
Kapitel 17 AI skal ind i den almindelige ledelsesrytme	151
Del 4 Ledelse på tværs af organisationen	159
Kapitel 18 AI kræver ledelse på tværs af afdelinger	161

Kapitel 19 AI kræver ledelse på tværs af virksomhedens grænser	171
Kapitel 20 AI producerer mere, end ledelsen kan bruge	177
Kapitel 21 Hold fingeren på pulsen	183
Kapitel 22 Gør AI-kompetence til en ledelsesopgave	191
Kapitel 23 Rekruttér til en arbejdsplads med AI	199
Kapitel 24 Brug onboarding til at skabe den første AI-praksis.....	207
Kapitel 25 AI-viden skal sikres, før nøglepersonen forsvinder	213
Del 5 En vedvarende ledelsespraksis	219
Kapitel 26 Styr AI-porteføljen som en helhed.....	221
Kapitel 27 Gør AI-værdien synlig i driften.....	229
Kapitel 28 Betal den organisatoriske AI-gæld løbende	235
Kapitel 29 Tilpas organisationen til det arbejde, AI ændrer	243
Kapitel 30 Beskyt den menneskelige dømmekraft	255
Kapitel 31 Korrigér kursen, før problemet vokser	263
Kapitel 32 Saml signalerne til ét ledelsesbillede	271
Kapitel 33 Forankr AI-ledelse i virksomhedens styring.....	281
Kapitel 34 Giv bestyrelsen et grundlag for at udfordre AI-retningen ...	291
Kapitel 35 Lad AI-ledelse begynde med din egen praksis.....	299
Din AI-ledelsesplan.....	305
Ledelsesplanen på én side	310
Når arbejdet fortsætter	311
Kilder og videre læsning.....	312
Om forfatteren.....	317

Indledning

Kan man skrive en bog om AI, som ikke handler om AI?

AI bliver ofte introduceret i en virksomhed som et værktøj, et projekt eller en teknologisk mulighed, der skal undersøges. I begyndelsen retter ledelsen naturligt opmærksomheden mod at komme sikkert og fornuftigt i gang: Hvilke værktøjer giver mening, og hvor kan de første gevinster skabes? Samtidig skal rammerne for data, adgang og kompetencer være tydelige.

Det er vigtige spørgsmål. De hører til den fase, hvor virksomheden afprøver mulighederne, vælger en retning og etablerer et ansvarligt fundament.

Efterhånden sker der noget, som er let at overse. AI holder op med kun at være et projekt og bliver en del af det daglige arbejde. Medarbejdere bruger teknologien til at undersøge, skrive, analysere, planlægge og forberede beslutninger. Enkle forsøg udvikler sig til faste arbejdsmetoder. Lokale automatiseringer bliver koblet sammen med virksomhedens øvrige systemer, og enkelte løsninger får adgang til data eller udfører handlinger inden for rammer, som mennesker har fastlagt.

På det tidspunkt er spørgsmålet ikke længere alene, hvordan virksomheden kommer i gang med AI. Ledelsesopgaven er at lede en organisation, hvor AI allerede er blevet en del af arbejdet.

Det er den overgang, denne bog handler om.

Implementering er begyndelsen

En vellykket implementering fører ikke automatisk til en velfungerende AI-organisation. Virksomheden kan have valgt gode værktøjer, gennemført relevante pilotprojekter, uddannet medarbejderne og dokumenteret synlige tidsbesparelser. Alligevel kan ledelsen mangle svar på de spørgsmål, der opstår, når løsningerne får betydning for den almindelige drift.

Det er her de egentlige ledelsesspørgsmål begynder. Hvem har hovedansvaret for en proces, der bevæger sig mellem medarbejdere, AI-løsninger, automatiseringer og almindelige IT-systemer? Hvor meget må løsningen selv gøre? Derudover skal ledelsen forholde sig til, om kontrollen er reel, hvordan fagligheden påvirkes, og hvad den frigjorte kapacitet skal bruges til.

Svarene findes sjældent i teknologien alene. De kræver vurderinger af arbejde, mennesker, ansvar, kvalitet og værdi. De kræver ledelse.

Ledelse under ændrede betingelser

Titlen AI-ledelse kan lyde som en helt ny ledelsesdisciplin med et særligt teknisk sprog og et nyt sæt regler. Sådan ser jeg den ikke.

AI-ledelse er almindelig ledelse under ændrede betingelser.

Du skal fortsat skabe retning, prioritere ressourcer, udvikle medarbejdere, fordele ansvar, følge kvaliteten og sikre, at organisationen skaber værdi. Du skal fortsat træffe beslutninger på et ufuldstændigt grundlag, håndtere forskellige interesser og korrigere kursen, når virkeligheden udvikler sig anderledes end forventet.

Det nye er arbejdsdelingen. Et menneske kan have det formelle ansvar for beslutningen, mens AI allerede har sorteret informationen, prioriteret mulighederne og formuleret anbefalingen. Et workflow kan flytte information gennem flere trin uden en ny menneskelig beslutning hver gang. En agent kan vælge og udføre handlinger inden for et mandat. Dermed kan en stor del af arbejdet være formet, før resultatet når den person, som står med det endelige ansvar.

Ledelsens ansvar bliver derfor mere synligt. Det er utilstrækkeligt at vide, hvilke værktøjer virksomheden har anskaffet. Du skal forstå, hvad de gør ved arbejdet, og hvordan de påvirker de mennesker og processer, du leder.

AI-ledelse foregår samtidig inden for en reguleret virkelighed. EU AI Act er en del af de rammer, europæiske virksomheder skal forholde sig til. Denne bog er ingen juridisk gennemgang af forordningen; vi tager den med dér, hvor den ændrer ledelsesopgaven, for eksempel i spørgsmål om kompetencer, menneskelig kontrol, ansvar og anvendelser med større konsekvens.

Din opgave er at se helheden

Du behøver ikke være organisationens dygtigste AI-bruger. Medarbejdere og specialister vil ofte kende værktøjerne bedre end dig, og det er en styrke, når deres viden bliver brugt rigtigt.

Din opgave er at forstå nok til at kunne stille de spørgsmål, som teknisk kunnen ikke besvarer. Begynd med to: Hvilket problem løser vi, og hvad ændrer løsningen i arbejdsprocessen? Derefter skal du kunne se, hvem der påvirkes, hvor kontrollen ligger, hvilke afhængigheder der opstår, og hvem der kan ændre eller standse løsningen, hvis forudsætningerne flytter sig.

Du kommer længst med nysgerrighed, grundlæggende AI-forståelse og ledelsesmæssig dømmekraft. Din opgave er at samle de faglige, tekniske, menneskelige og økonomiske perspektiver i en beslutning, som organisationen kan handle efter.

Bogen er derfor skrevet til dig, der leder mennesker, opgaver eller en organisation. Den forudsætter ingen teknisk specialistviden. Den forudsætter, at du er villig til at se ærligt på, hvordan arbejdet allerede har ændret sig, og tage ansvar for de valg, der følger med.

Karise International – en fiktiv eksempelvirksomhed

Gennem bogen bruger vi Karise International som en fiktiv eksempelvirksomhed. Den giver os et fælles sted at undersøge ledelsesdilemmaer, uden at fortællingen kan henføres til en bestemt virksomhed eller organisation.

Situationerne er sammensatte og bearbejdede illustrationer, der bygger på mønstre, erfaringer og problemstillinger fra forskellige virkelige virksomheder og organisationer. De er ikke beskrivelser af én konkret hændelse. Formen gør det muligt at anonymisere erfaringerne og samtidig følge, hvordan flere valg påvirker den samme organisation over tid.

Karise International har arbejdet systematisk med AI. Medarbejderne anvender fælles værktøjer, flere afdelinger har udviklet workflows og automatiseringer, og resultaterne ser lovende ud. Kundeservice svarer hurtigere, salgsafdelingen producerer flere tilbud, og administrative opgaver bliver løst med et lavere tidsforbrug.

På et direktionsmøde gennemgår ledergruppen udviklingen. Tallene viser fremdrift, men svarer ikke på, om kvaliteten samlet set er blevet bedre, hvad den frigjorte tid bliver brugt til, eller hvem der har ansvaret for de arbejdsformer, som er vokset frem på tværs af medarbejdere og systemer.

Den administrerende direktør Michael Holm samler diskussionen i ét spørgsmål:

Har vi fået en AI-organisation, eller har vi bare fået en organisation med mange AI-værktøjer?

Spørgsmålet følger Karise International gennem bogen. Virksomheden træffer både gode og mindre gode beslutninger. Nogle løsninger skaber reel værdi, mens andre får konsekvenser, som ledelsen først opdager senere. Pointen er ikke at vise en perfekt organisation, men en ledelse, der gradvist bliver bedre til at se sammenhænge og handle på dem.

Fra eksemplet til din egen organisation

Bogen bevæger sig fra den første erkendelse til en fast ledelsespraksis. Vi begynder med at se, hvor AI allerede er blevet en del af arbejdet. Derefter undersøger vi ansvar, arbejdsdeling, mandat, kontrol, faglighed, medarbejdere, organisation og værdi. Til sidst samler vi det i en praksis, der kan holde, selv om teknologien og arbejdsformen fortsat ændrer sig.

Undervejs møder du modeller og konkrete spørgsmål, som kan give ledelsen et fælles sprog. De skal støtte din dømmekraft, ikke erstatte den. Der findes ingen universel arbejdsdeling mellem mennesker og AI, og en løsning, der er rigtig i dag, kan kræve en anden beslutning senere.

Mit mål er at kvalificere din usikkerhed, så du kan se tydeligere, spørge skarpere og handle tidligere.

Ledelsen hos Karise International begyndte med en liste over værktøjer. Den viste, hvad virksomheden havde købt, og hvad medarbejderne havde udviklet. Den viste ikke, hvordan arbejdet faktisk var blevet forandret.

Derfor valgte ledergruppen et andet udgangspunkt. Den begyndte med arbejdet.

Det gør vi også her i bogen.

Undervejs bygger du samtidig en samlet AI-ledelsesplan. Du skal ikke implementere 35 kapitler. Du vil lære at se det næste rigtige ledelsesgreb, gennemføre det, kontrollere virkningen og derefter gå videre. Når du når bogens slutning, samler vi trinene til én plan, som kan bruges i din egen ledelsespraksis.

Del 1



AI er blevet en ledelsesopgave

AI-ledelse begynder sjældent med en formel beslutning. Den begynder, når arbejdet ændrer sig, før roller, mål og ansvar følger med. I denne del ser vi først på virkeligheden: hvor AI allerede påvirker opgaverne, hvordan ansvaret forskydes, og hvad du skal forstå uden selv at være specialist.

Tag spørgsmålene ét skridt ad gangen. Se først arbejdet. Placér derefter ansvaret. Brug specialisternes viden uden at overlade retningen. Til sidst kan du vurdere, om organisationens mål, roller og beslutningsveje stadig passer til den måde, arbejdet faktisk bliver udført på.

Før du går videre

Brug siden som et kort ledelsesstop. Notér kun det, der er værd at tage med videre.

Hvor i din organisation påvirker AI allerede arbejdet mere, end de formelle beskrivelser viser?

Hvilke lokale arbejdsformer, genveje eller AI-vaner kender ledelsen mindst til?

Hvor vil et mere realistisk billede af arbejdet kunne ændre en ledelsesbeslutning?

Noter

Kapitel 1

AI er allerede blevet en del af arbejdet

Mange ledere taler stadig om AI, som om det er noget, der snart kommer. De drøfter, hvornår virksomheden skal begynde, hvilke værktøjer der skal vælges, og hvor hurtigt teknologien vil forandre branchen.

Samtidig bruger medarbejderne allerede AI til at finde information, formulere tekster, gennemgå dokumenter, forberede møder og skabe analyser. Nogle gør det i virksomhedens godkendte løsninger. Andre anvender AI-funktioner, der allerede ligger i søgning, tekstbehandling, kundesystemer eller andre værktøjer. Enkelte bruger egne konti eller tjenester, fordi de kan løse et konkret problem hurtigt.

Den første ledelsesudfordring er derfor ofte ikke at beslutte, om virksomheden skal begynde med AI. Den er at opdage, hvor langt arbejdet allerede har flyttet sig.

AI-ledelse begynder ofte med en opdagelse: Organisationen er allerede længere fremme, end ledelsen tror.

Spørg til arbejdet før du spørger til værktøjerne

Hvis du spørger, hvilke AI-værktøjer medarbejderne bruger, får du en liste. Den kan være nyttig, men den fortæller ikke nødvendigvis, hvad teknologien gør ved arbejdet.

To medarbejdere kan bruge det samme værktøj på helt forskellige måder. Den ene får hjælp til at omskrive en offentlig tekst. Den anden bruger det til at analysere kundedata og anbefale næste handling. Omvendt kan fem forskellige værktøjer være fem lokale forsøg på at løse det samme problem.

Derfor får du et bedre ledelsesbillede, når du spørger til opgaven: Hvad bliver løst anderledes end for et år siden? Hvem skaber det første udkast? Hvor bliver information sorteret? Hvem vælger kilderne? Hvem kontrollerer resultatet? Hvilke beslutninger ligger nu efter en AI-genereret anbefaling?

Disse spørgsmål flytter samtalen fra teknologien til arbejdsformen. Det er her ledelsesbehovet bliver synligt.

Se efter ændringer i arbejdsdelingen

AI ændrer sjældent hele jobbet på én gang. Den flytter små dele af arbejdet. Et første udkast bliver automatiseret. En prioritering bliver foreslået. En sammenfatning

bliver det nye udgangspunkt for en beslutning. En medarbejder går fra at producere til primært at kontrollere.

Hver ændring kan virke lille. Samlet kan de ændre rollen markant.

Se efter	Ledelsesspørgsmålet
Første udkast	Hvem former problemet, før mennesket ser resultatet?
Sortering og prioritering	Hvilke oplysninger bliver fremhævet, nedtonet eller udeladt?
Kontrol	Har medarbejderen reelt tid, viden og mandat til at kontrollere?
Handling	Kan AI kun foreslå, eller får teknologien lov til at udløse handlinger?
Afhængighed	Kan arbejdet fortsætte, hvis værktøjet, leverandøren eller nøglepersonen forsvinder?

Den stille forandring er sværere at lede end det synlige projekt

Store teknologiprojekter er synlige. De har budgetter, planer og formelle beslutninger. Den daglige AI-brug udvikler sig mere stille.

En medarbejder opdager, at en tilbagevendende opgave kan løses hurtigere. Metoden bliver justeret, delt med kolleger og efterhånden en del af teamets praksis. Ingen har nødvendigvis besluttet at indføre den. Alligevel kan afdelingens leverance efter nogle måneder være afhængig af den.

Det behøver ikke være et problem. Mange stærke forbedringer begynder hos de medarbejdere, der kender arbejdet bedst. Ledelsesproblemet opstår, når betydningen vokser hurtigere end synligheden.

Det, der begyndte som personlig hjælp, kan blive en skjult del af driften.

Hvornår bliver et forsøg til en ledelsesopgave?

Ledelsen skal ikke kontrollere hvert eksperiment. En organisation, hvor alle små forsøg kræver formel godkendelse, lærer for langsomt. Men nogle forsøg krydser en grænse, hvor de ikke længere kun vedrører den enkelte medarbejder.

Den grænse er nået, når anvendelsen får betydning for kunder, økonomi, sikkerhed, rettigheder, kvalitet eller omdømme; når flere medarbejdere begynder at være afhængige af den; når en arbejdsgang ikke kan forklares af andre end den person, der skabte den; eller når AI får en rolle i vurderinger og handlinger med væsentlig konsekvens.

På det tidspunkt bør anvendelsen ikke nødvendigvis stoppes. Den bør løftes fra lokal praksis til en bevidst ledelsesbeslutning.

Shadow AI er både risiko og signal

Når medarbejdere bruger værktøjer, som virksomheden ikke har godkendt eller har overblik over, opstår Shadow AI. Det kan skabe reelle risici omkring data, adgang, deling og kontrol.

Men Shadow AI fortæller ofte også noget om arbejdet. Medarbejderen har typisk forsøgt at løse et behov, som den officielle arbejdsform eller de godkendte værktøjer ikke løser godt nok.

En moden ledelsesreaktion bør derfor være todelt. Den konkrete risiko skal håndteres. Samtidig skal behovet bag genvejen undersøges.

Hvorfor valgte medarbejderen dette værktøj? Hvilken opgave forsøgte vedkommende at løse? Er den godkendte løsning for langsom, for begrænset eller uklar? Ved medarbejderne, hvem de kan spørge, når de opdager et nyt behov?

Et Shadow AI-fund kan være et sikkerhedsproblem og samtidig et kort over, hvor organisationens officielle arbejdsform ikke følger med.

De detaljerede sikkerhedsvurderinger hører hjemme i virksomhedens sikkerhedsarbejde. I denne bog er pointen ledelsesmæssig: Et forbud kan lukke den konkrete genvej, men hvis behovet forbliver uløst, dukker en ny genvej ofte op senere.

Synlighed kræver tillid nok til, at medarbejderne fortæller sandheden

Ledelsen kan indføre registrering, regler og tekniske kontroller. De kan være nødvendige. De giver alligevel ikke et fuldstændigt billede af arbejdet.

Hvis medarbejderne forventer, at enhver uformel praksis mødes med sanktion, lærer de hurtigt at fortælle om de sikre eksempler og tie om de uklare. Virksomheden får dermed mere formel orden og mindre reel indsigt.

Den første samtale bør derfor begynde med nysgerrighed: Hvad forsøgte du at få til at fungere? Hvad blev bedre? Hvor er du usikker? Hvilke oplysninger brugte du? Hvad ville gøre det muligt at løse opgaven på en godkendt og robust måde?

Åbenhed betyder ikke, at alt accepteres. Nogle anvendelser skal flyttes, begrænses eller standses. Forskellen er, at beslutningen træffes på et sandt billede af arbejdet.

AI former også arbejdet gennem det, mennesker holder op med at gøre

Den mest synlige AI-effekt er det, teknologien producerer. Den mindre synlige effekt er det, mennesket ikke længere gør.

En medarbejder læser måske ikke længere hele dokumentet, fordi sammenfatningen kommer først. En leder gennemgår ikke længere alle datakilder, fordi analysen allerede er samlet. En ny medarbejder starter ikke fra et tomt papir, men fra et næsten færdigt udkast.

Det kan være en fornuftig arbejdsdeling. Men når noget forsvinder, kan læring, kontekst og mulighed for at opdage afvigelser forsvinde med.

Ledelsen bør derfor se både på det, AI overtager, og på det menneskelige arbejde, der dermed bliver sjældnere.

Det formelle og det reelle arbejde kan glide fra hinanden

Organisationer har et formelt billede af arbejdet i procesbeskrivelser, stillingsbeskrivelser, kvalitetsmanualer og systemdiagrammer. Ved siden af findes det reelle arbejde: de genveje, kontroller, vurderinger og lokale tilpasninger, som får processen til at fungere.

AI bliver ofte først en del af det reelle arbejde. En procesbeskrivelse kan sige, at salgsmedarbejderen udarbejder tilbuddet. I praksis kan AI allerede have fortolket kundens behov, foreslået løsningen og formuleret størstedelen af teksten.

Medarbejderen har stadig det formelle ansvar, mens arbejdsdelingen har flyttet sig. Jo større forskellen bliver, desto vanskeligere bliver det at lede ansvar, kvalitet og kompetencebehov ud fra de formelle beskrivelser alene.

Ledelsen kan ikke styre det arbejde, den kun kender i sin officielle version.

Karise International begynder med den forkerte oversigt

Hos Karise International havde Jonas Møller samlet en liste over virksomhedens kendte AI-anvendelser. Salg brugte AI til tilbud og markedsanalyse. Kundeservice havde svarforslag. HR brugte teknologien til administrative opgaver, og økonomi havde automatiseret dele af rapporteringen.

Oversigten så betryggende ud. De fleste værktøjer var kendte og godkendte.

Da ledergruppen begyndte at spørge til arbejdet i stedet, ændrede billedet sig. I salg havde et team udviklet en fast arbejdsgang, hvor AI først sammenfattede kundens tidligere henvendelser og derefter foreslog de vigtigste behov. I kundeservice brugte medarbejdere et godkendt værktøj på en måde, der gjorde svarforslaget til udgangspunkt for næsten alle standardsager.

HR opdagede samtidig, at enkelte medarbejdere brugte et eksternt værktøj til at sammenfatte lange dokumenter, fordi den godkendte løsning ikke gjorde det godt nok.

Ledergruppen stod dermed med tre forskellige problemer: en arbejdsform, der var blevet kritisk uden at være dokumenteret; en godkendt løsning, der havde fået større indflydelse end forventet; og et Shadow AI-fund, der samtidig viste et reelt behov.

Ingen af situationerne kunne forstås gennem værktøjslisten alene.

Da Karise International skiftede fra at kortlægge værktøjer til at kortlægge arbejde, blev ledelsesopgaven synlig.

Brug første kortlægning som ledelsesdiagnose

En første kortlægning behøver ikke registrere alt. Begynd med de arbejdsområder, hvor AI allerede har størst betydning eller størst potentiel konsekvens.

Spørg	Se efter
Hvad løses anderledes?	Opgaver, hvor AI allerede har ændret arbejdsgangen.
Hvem er afhængig af resultatet?	Kunder, teams eller ledere, der bygger videre på outputtet.
Hvor ligger den menneskelige kontrol?	Om kontrollen er reel eller kun formel.
Hvilke genveje er opstået?	Shadow AI, shadow workflows og lokale mellemled.
Hvad er blevet vigtigt uden en beslutning?	Arbejdsformer, der bør formaliseres, begrænses eller genvurderes.

Formålet er ikke at skabe en perfekt inventarliste. Formålet er at finde de steder, hvor arbejdet allerede har ændret sig så meget, at ledelsen bør tage stilling.

Ledelsesgreb - gennemfør tre arbejdsamtaler

Vælg tre medarbejdere eller teams, der bruger AI forskelligt. Undgå at begynde med spørgsmålet: Hvilke værktøjer bruger I?

Hvilken opgave løser I i dag anderledes end for et år siden?

Hvor kommer AI ind i processen, og hvad sker der lige før og lige efter?

Hvad gør I stadig selv, som er afgørende for kvaliteten?

Hvilke fejl eller undtagelser har I lært at holde øje med?

Hvad ville stoppe med at fungere, hvis denne arbejdsmetode forsvandt i morgen?

Hvilket behov er stadig dårligt løst, selv om I bruger AI?

Saml bagefter ikke kun værktøjsnavnene. Saml ændringerne i arbejdet. Det er dem, resten af bogen skal hjælpe dig med at lede.

Før du kan sætte retning for AI, skal du se det arbejde, AI allerede har forandret.

Når arbejdsformen bliver synlig, bliver næste spørgsmål uundgåeligt: Hvem har ansvaret, når AI påvirker vurderingen, men et menneske stadig står med den formelle beslutning?

Teknologien kan flytte arbejdet. Den kan ikke overtage ledelsesansvaret. Det er udgangspunktet for næste kapitel.

Refleksion før næste kapitel

Brug siden som et kort ledelsesstop. Notér kun det, der er værd at tage med videre.

Hvor er ansvaret tydeligt på papiret, men uklart i den faktiske AI-understøttede proces?

Har de mennesker, der forventes at kontrollere AI-output, også tid, adgang og mandat til at gøre det reelt?

Hvem kan faktisk stoppe eller ændre processen, hvis kvaliteten ændrer sig?

Noter

Kapitel 2

Lederens ansvar forsvinder ikke

Når AI bliver en del af arbejdet, opstår der hurtigt et spørgsmål om ansvar. Hvem har ansvaret, når et svar er udarbejdet af AI, gennemgået af en medarbejder og sendt til en kunde? Hvem står på mål for resultatet, når et system har sorteret informationen, prioriteret mulighederne og formuleret anbefalingen?

Det kan være fristende at lede efter én person, som kan få hele ansvaret. I praksis er det sjældent så enkelt. Flere mennesker og funktioner påvirker den samme løsning på forskellige tidspunkter.

En leder fastlægger formålet. En specialist designer eller tilpasser løsningen. IT styrer måske adgang og integration. En medarbejder vurderer resultatet. En anden funktion står for data. En leverandør driver dele af teknologien.

At ansvaret er fordelt betyder ikke, at det forsvinder. Det betyder, at fordelingen skal være tydelig nok til, at organisationen kan handle, når kvalitet, risiko eller arbejdsform ændrer sig.

AI skaber ikke et ansvarstomt rum. Den gør uklart ansvar synligt.

Teknologien kan bidrage, men den kan ikke bære konsekvensen

En AI-løsning kan analysere, formulere, anbefale og i nogle tilfælde handle. Den kan reagere på nye oplysninger og arbejde inden for et mandat, som får adfærden til at virke selvstændig.

Men organisationen har stadig valgt formålet, datagrundlaget, værktøjet, grænserne og den sammenhæng, løsningen anvendes i. Hvis resultatet får en negativ konsekvens, kan en teknisk forklaring være vigtig for at forstå fejlen. Forklaringen overtager ikke ansvaret.

Derfor bør ledelsen være varsom med formuleringer som 'AI besluttede' eller 'systemet valgte'. De kan være praktiske sprogligt, men de risikerer at skjule, at mennesker har besluttet, at teknologien måtte påvirke resultatet.

Teknologien kan udføre en funktion. Organisationens skal stadig kunne forklare, hvem der satte rammen for den.

Skeln mellem seks forskellige former for ansvar

Mange ansvarsdiskussioner bliver uklare, fordi forskellige typer ansvar bliver blandet sammen. Det hjælper at skelne mellem seks roller:

Ansvarsform	Hvad betyder den?
Udførelse	Hvem udfører den konkrete handling eller betjener processen?
Kontrol	Hvem vurderer, om output og arbejdsgang lever op til kravene?
Godkendelse	Hvem må acceptere et resultat, en ændring eller en anvendelse?
Beslutning	Hvem vælger retning, mandat, investering eller stop?
Procesansvar	Hvem er ansvarlig for, at hele arbejdsprocessen fungerer på tværs?
Konsekvensansvar	Hvem står på mål for kunde, medarbejder, økonomi eller anden virkning?

Den samme person kan have flere af rollerne, men det behøver ikke være tilfældet. Det afgørende er, at de hænger sammen, og at overgangen mellem dem er tydelig.

Godkendelse er kun reel, hvis personen kan kontrollere

Det er let at skrive 'human in the loop' eller 'menneskelig godkendelse' ind i en proces. Det skaber ikke automatisk reel menneskelig kontrol.

Hvis medarbejderen kun ser det sidste output og ikke har adgang til grundlaget, bliver kontrollen overfladisk. Hvis personen skal gennemgå så mange sager, at en faglig vurdering ikke er realistisk, bliver godkendelsen symbolsk. Hvis medarbejderen ikke må stoppe eller ændre processen, er handlemuligheden begrænset.

Det er derfor utilstrækkeligt at spørge, om et menneske er involveret. Ledelsen skal spørge, om personen har tid, information, kompetence og mandat til at udføre den kontrol, organisationen forventer.

Ansvar uden tid, adgang og mandat er ikke reelt ansvar.

Ledelsen er ansvarlig for betingelserne omkring kontrollen

En kundeservicemedarbejder kan have ansvar for at vurdere et svar. Men ledelsen fastlægger arbejdsmængden, tempoet, målene og de ressourcer, som vurderingen udføres under.

Hvis kvalitetskontrollen svigter, fordi medarbejderen skal behandle 200 svar om dagen, kan fejlen ikke alene forklares med manglende opmærksomhed. Organisationen har skabt en arbejdsform, hvor den formelle kontrol ikke længere matcher de faktiske betingelser.

Det er en vigtig ledelsesdisciplin at skelne mellem medarbejderens handling og de betingelser, som gjorde handlingen sandsynlig.

Ansvar skal følge den reelle påvirkning

En enkel måde at vurdere ansvar på er at se på, hvem der kan påvirke resultatet. Den, der vælger formålet, påvirker løsningen. Den, der vælger data, instruktioner og kriterier, påvirker løsningen. Den, der beslutter anvendelsesområdet, påvirker løsningen. Den, der godkender, påvirker løsningen. Og den leder, der sætter tempo, mål og ressourcer, påvirker kvaliteten af kontrollen.

Ansvar bør derfor ikke automatisk ende hos den medarbejder, der foretager sidste handling. Den person kan have et vigtigt fagligt ansvar, men kan ikke alene bære ansvaret for systemvalg, arbejdspress, mandat og organisationsdesign.

En ansvarskæde er stærkere end en ansvarsliste

En ansvarsliste fortæller, hvem der har hvilke områder. En ansvarskæde viser, om organisationen kan reagere, når et problem bevæger sig på tværs.

Hvem opdager, at output ændrer karakter? Hvem vurderer, om årsagen ligger i data, instruktion, system eller arbejdsform? Hvem kan pause den lokale proces? Hvem tager stilling til, om en større løsning skal ændres eller stoppes?

Hvis disse forbindelser er uklare, vil en fejl ofte vandre rundt i organisationen som brugerproblem, teknisk problem, træningsproblem og tilbage igen.

Det kan ske, selv om alle funktioner formelt har deres eget ansvar.

Delt ansvar må ikke blive til uafklaret ansvar.

Specialisten må ikke blive organisationens ansvarslager

AI-specialisten eller koordinatoren bliver let den person, alle går til. Det er praktisk, fordi vedkommende forstår værktøjerne, hjælper med tests og kan forklare nye muligheder.

Men rådgivning er ikke det samme som forretningsansvar. Specialisten kan vise risikoen ved en løsning, men kan ikke alene beslutte, hvilken kundeoplevelse virksomheden accepterer, hvor meget kontroltid medarbejderne skal have, eller hvor stor en driftsafhængighed ledelsen er villig til at opbygge.

Når spørgsmål om kvalitet, risiko og organisatoriske konsekvenser konsekvent sendes videre til specialisten, kan organisationen få en falsk oplevelse af, at ansvaret er samlet.

I virkeligheden er ansvaret ofte blevet skubbet hen til en person uden det nødvendige mandat.

Karise International: Jonas bliver for vigtig

Hos Karise International var Jonas Møller blevet den naturlige indgang til AI-spørgsmål. Han kendte løsningerne, koordinerede forsøg og hjalp afdelingerne med at forstå mulighederne.

Efterhånden begyndte lederne også at spørge ham, om en løsning var god nok, om den burde skaleres, og hvor stor risiko virksomheden kunne acceptere.

Det så effektivt ud. I praksis var tre forskellige beslutningstyper blevet samlet hos én rådgiver: teknisk vurdering, faglig kvalitet og ledelsesmæssig accept.

Michael Holm ændrede derfor arbejdsformen. Jonas fortsatte som rådgiver og koordinator. Den ansvarlige afdelingsleder skulle stå på mål for anvendelsen og resultatet. IT skulle være ansvarlig for teknisk drift og adgang, mens tværgående ændringer blev løftet til ledergruppen.

Jonas fik ikke mindre betydning. Hans rolle blev mere præcis, og lederne blev tvunget til at tage de beslutninger, som kun de kunne tage.

Specialistviden kan støtte ledelsesansvaret. Den kan ikke erstatte det.

Ansvar skal placeres før fejlen

Det er let at tale om ansvar efter en fejl. Hvem godkendte? Hvem overså? Hvem burde have reageret?

Den stærkeste praksis begynder tidligere. Mens løsningen fungerer, bør organisationen allerede vide, hvem der følger kvaliteten, hvem der kan ændre arbejdsformen, og hvem der kan standse processen.

Det gør en forskel, fordi ansvar efter hændelsen let bliver til skyld. Ansvar før hændelsen bliver derimod et redskab til handling.

Tydeligt ansvar skaber ikke kun kontrol. Det skaber handlekraft.

Ansvar er også retten til at sige stop

En person kan ikke meningsfuldt være ansvarlig for en proces, hvis vedkommende ikke har mulighed for at reagere.

Medarbejderen skal vide, hvornår egen brug skal stoppes. Teamlederen skal kunne pause en lokal arbejdsgang. Den ansvarlige leder skal kunne begrænse eller lukke en løsning, når kvalitet, risiko eller konsekvens ændrer sig.

Stopretten behøver ikke være ens på alle niveauer. Den skal være proportional med rollen. Men vejen fra observation til handling skal være tydelig.

Hvis stopmuligheden er uklar, bliver fortsættelse standardvalget. Derfor er stopregler en del af ansvaret, ikke en ekstra sikkerhedsfunktion.

Fejl skal føres baglæns gennem systemet

Når en AI-understøttet proces fejler, er det naturligt at begynde ved den sidste menneskelige handling. Men analysen bør fortsætte baglæns gennem hele processen.

Var formålet tydeligt?

Var datagrundlaget egnet?

Var instruktionerne og kriterierne tilstrækkelige?

Havde medarbejderen adgang til det nødvendige grundlag?

Var arbejdsomængden realistisk?

Var stop og eskalation tydelige?

Var der sket ændringer i værktøj, model eller workflow, som ingen havde genvurderet?

Fejlen kan være begået af et menneske. Betingelserne for fejlen kan være skabt af organisationen. Begge dele skal undersøges.

Ansvar og psykologisk tryghed skal eksistere samtidig

Hvis ansvar først og fremmest opleves som jagten på den, der skal have skylden, bliver organisationen dårligere til at opdage de svære fejl.

Medarbejdere vil være mindre tilbøjelige til at vise tvivl, ufærdige løsninger og usikre vurderinger. Dermed mister ledelsen netop de signaler, der kunne have gjort det muligt at reagere tidligt.

Ansvar bør derfor forbindes med forpligtelsen til at handle: undersøge, inddrage de rette personer, ændre processen og lære af hændelsen.

Tydelighed og tryghed er ikke modsætninger. Tryghed uden ansvar kan føre til uklarhed. Ansvar uden tryghed kan føre til tavshed.

Karise International: Hvem står på mål for kundesvaret?

Spørgsmålet blev konkret, da Karise International gennemgik kundeserviceflowet. AI udarbejdede svarforslag på baggrund af kundens henvendelse og virksomhedens materiale. Medarbejderen gennemgik forslaget og sendte det. Sara Birk havde ansvar for teamets kvalitet og svartider. Jonas kendte løsningen, og IT havde ansvar for adgang og integration.

Alle havde en rolle, men ingen havde det samlede ansvar for, at arbejdsformen fungerede.

Ledergruppen besluttede derfor, at Sara skulle være ansvarlig for den samlede kundeserviceproces og den faglige kvalitet. Jonas skulle rådgive om løsningens funktion og begrænsninger. IT skulle være ansvarlig for teknisk drift og databaseskyttelse.

Samtidig fik Sara mandat til at pause løsningen, hvis svarenes karakter ændrede sig, hvis kontrollen ikke længere var realistisk, eller hvis nye fejltyper viste sig.

Beslutningen løste ikke alle problemer. Den gjorde det tydeligt, hvem der skulle samle dem.

Stærkt ansvar handler ikke om at finde én skyldig. Det handler om at vide, hvem der skal handle, før problemet vokser.

Ledelsesgreb - tegn ansvarskæden før næste hændelse

Vælg én AI-understøttet proces, som allerede har betydning for kunder, medarbejdere, økonomi eller drift. Brug Værktøj nr. 1 · Ansvarskort og gennemgå processen med seks spørgsmål:

Hvem udfører de centrale handlinger?

Hvem kontrollerer, og har personen tid, adgang og kompetence nok til at gøre det reelt?

Hvem godkender ændringer og væsentlige output?

Hvem træffer beslutning om mandat, skalering og stop?

Hvem er ansvarlig for hele processen på tværs af faglige og tekniske led?

Hvem står på mål for den konkrete konsekvens, hvis resultatet rammer kunde, medarbejder eller forretning?

Afslut med at teste kæden: Hvis en medarbejder i morgen opdager, at output ændrer karakter, ved personen så præcis, hvem der skal kontaktes, og hvem der kan handle?

Hvis ansvar kun kan forklares efter en fejl, er det endnu ikke godt nok designet.

Når ansvaret er tydeligt, opstår en naturlig bekymring: Hvordan tager du som leder ansvar for et område, hvor specialister og medarbejdere måske forstår teknologien bedre end dig?

Det kræver ikke, at du bliver den bedste AI-bruger. Det kræver, at du kan stille de spørgsmål, som forbinder ekspertviden med ledelsesbeslutningen.

KARISE LEARNING SYSTEM

KLS-universet

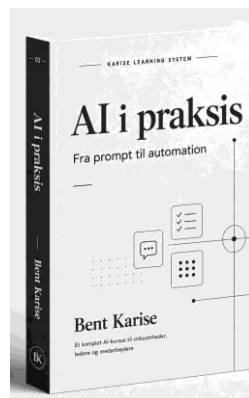
Hvad er dit næste skridt?

Bøgerne kan læses selvstændigt. Vælg den retning, der passer til det, du vil lære, undersøge eller arbejde videre med.



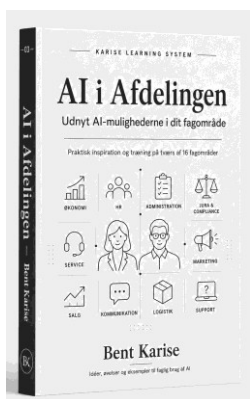
01 · AI på kontoret

Praktisk selvstudie i sikker og effektiv brug af AI i arbejdsdagen, komplet med 17 fagspor.



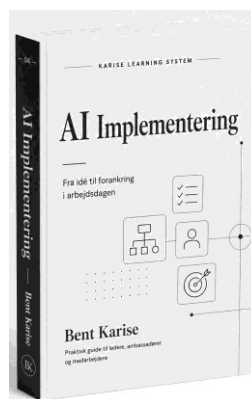
02 · AI i praksis

Fra prompt til automation – et samlet praktisk AI-kursus.



03 · AI i afdelingen

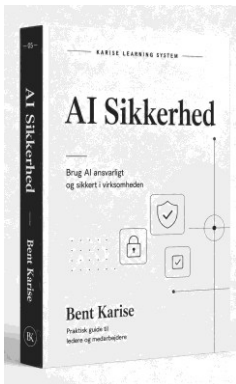
Idéer, øvelser og eksempler til AI i 16 fagområder.



04 · AI Implementering

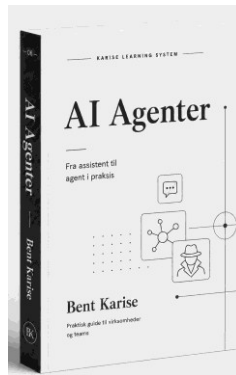
Fra de første AI-forsøg til forankring i virksomhedens hverdag.

KLS-universet



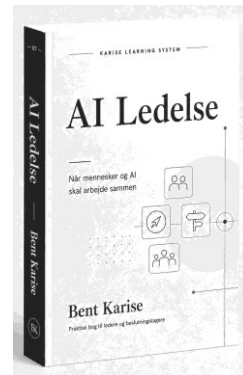
05 · AI Sikkerhed

Praktiske greb til sikker og ansvarlig brug af AI i virksomheden.



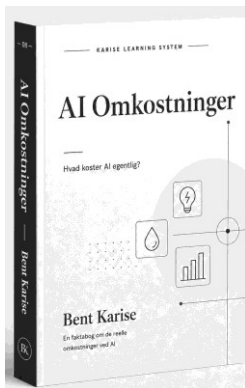
06 · AI Agenter

Fra AI-assistent til agent og mere selvstændige workflows.



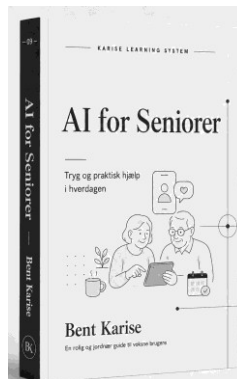
07 · AI Ledelse

Led mennesker, kompetencer og beslutninger, når AI bliver en del af arbejdsdagen.



08 · AI Omkostninger

Et faktabaseret blik på energi, vand, hardware, drift og AI's reelle omkostninger. **Gratis opdateret PDF-bog.** Kan downloades på BentKarise.com



09 · AI for Seniorer

En rolig og jordnær introduktion til AI og praktisk hjælp i hverdagen.
Udkommer 2027

Læs mere om bøgerne på BentKarise.com

Om forfatteren

Bent Karise er forfatter, underviser og praktisk formidler med mange års erfaring i at omsætte komplekst stof til viden og værktøjer, mennesker kan bruge i deres arbejde.

Til daglig arbejder han med undervisning i tekniske sikkerhedssystemer, herunder alarm, adgangskontrol, brand, videoovervågning og integration mellem systemer. Det er områder, hvor præcision, dokumentation, ansvar og praktisk anvendelse er en naturlig del af arbejdet. Den tilgang præger også hans arbejde med kunstig intelligens.



Bent Karise bruger selv AI som en integreret del af sit professionelle arbejde, blandt andet til udvikling af undervisningsmaterialer, tekniske manualer, læringsmål, dokumentation, oversættelse, lokalisering, analyse og strukturering af større opgaver. For ham er AI først og fremmest et arbejdsredskab, der skal kunne forstås, vurderes, kontrolleres og anvendes ansvarligt.

Han har desuden bred praktisk erhvervserfaring fra en række funktioner inden for blandt andet virksomhedsledelse, indkøb, lagerstyring, logistik, produktion, salg, markedsføring, administration, facility management, procesoptimering og personaleledelse. Det giver ham et tværgående blik på, hvordan AI kan bruges i forskellige dele af en virksomhed.

På den baggrund har han udviklet Karise Learning System – KLS, et sammenhængende læringsunivers om praktisk anvendelse af AI. KLS-universet omfatter otte aktuelle bøger, mens AI for Seniorer er planlagt til 2027. Tilsammen spænder serien fra den første praktiske anvendelse til emner som implementering, sikkerhed, agenter, ledelse og teknologiens ressourceforbrug.

Fælles for bøgerne er en enkel grundtanke: AI skaber først reel værdi, når teknologien kan omsættes til noget, mennesker kan bruge i virkelige situationer. Derfor kombinerer KLS forklaring med eksempler, cases, øvelser og praktiske værktøjer, der gør det lettere at gå fra forståelse til anvendelse.

Med andre ord:

Stop learning AI. Start using AI.

Læs mere på www.bentkarise.com

Ledelse i en tid, hvor AI bliver en del af arbejdet

AI er ikke længere kun et projekt eller et værktøj. I mange organisationer er teknologien allerede blevet en del af det daglige arbejde.

Det ændrer ledelsesopgaven.

Når mennesker, AI, workflows og systemer arbejder sammen, skal ledelsen kunne se, hvor ansvaret ligger, hvordan arbejdsdelingen ændrer sig, og om teknologien faktisk skaber værdi.

AI Ledelse handler om den virkelighed, der opstår, når AI går fra forsøg til fast praksis.

Bogen viser, hvordan du som leder kan arbejde med blandt andet ansvar, mandat, menneskelig kontrol, kompetencer, nye roller, skjulte workflows, AI-porteføljo, organisatorisk AI-gæld og den værdi, den frigjorte tid skal skabe.

Du behøver ikke være organisationens bedste AI-bruger. Du skal kunne stille de rigtige spørgsmål, se sammenhængene og træffe de beslutninger, der får mennesker og AI til at arbejde godt sammen.

Til bogen hører AI Ledelse Toolkit med 27 praktiske ledelsesværktøjer.



Klarere ansvar og roller

Få overblik over, hvem der gør hvad, når AI er med.



Praktiske værktøjer

27 værktøjer, du kan bruge med det samme.



Fra indsigt til handling

Konkrete metoder, eksempler og tjeklister.



Mere værdi af AI

Skab varig effekt – for mennesker, organisation og samfund.

“En god leder bygger en organisation,
der kan skifte kurs uden at skifte retning.”

Bent Karise

PRØVEKAPITEL



BentKarise.com