

AI Ledelse

Når mennesker og AI
skal arbejde sammen

PRØVEKAPITEL

Bent Karise

Praktisk guide til ledere
og beslutningstagere

Prøvekapitlet indeholder

- Original indholdsfortegnelse
- Uddrag fra starten af Del 1
- Kapitel 1: AI er allerede blevet en del af arbejdet
- Kapitel 2: Lederens ansvar forsvinder ikke
- Kort afslutning med information om bogen og 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	13
Kapitel 2 Lederens ansvar forsvinder ikke	19
Kapitel 3 Du skal ikke være den bedste AI-bruger.....	26
Kapitel 4 Hold organisationen på højde med arbejdet	31
Del 2 Den hybride arbejdsplads	39
Kapitel 5 Mennesker og AI løser arbejdet sammen	40
Kapitel 6 Opgaven skal tegnes, før den kan fordeles	43
Kapitel 7 Jo mere AI må gøre, desto tydeligere skal ansvaret være	49
Kapitel 8 AI-ledelseskompasset.....	55
Kapitel 9 Giv den frigjorte tid en retning.....	60
Del 3 Fra initiativ til daglig ledelsespraksis	67
Kapitel 10 Prioritér de AI-initiativer, der fortjener at blive skaleret	68
Kapitel 11 En pilot er ikke det samme som drift	73
Kapitel 12 Gør skjulte workflows synlige	78
Kapitel 13 Opdater rollen, før stillingsbeskrivelsen halter bagefter	83
Kapitel 14 Hold kompetencerne på højde med strategien	86
Kapitel 15 Det, du måler, begynder organisationen at styre efter	92
Kapitel 16 AI skal ind i den almindelige ledelsesrytme	97
Del 4 Ledelse på tværs af organisationen	103
Kapitel 17 AI kræver ledelse på tværs af afdelinger	104
Kapitel 18 AI kræver ledelse på tværs af virksomhedens grænser	108

Kapitel 19 AI producerer mere, end ledelsen kan bruge	114
Kapitel 20 Hold fingeren på pulsen	119
Kapitel 21 Gør AI-kompetence til en ledelses- opgave	122
Kapitel 22 Rekruttér til en arbejdsplads med AI	126
Kapitel 23 Brug onboarding til at skabe den første AI-praksis.....	131
Kapitel 24 AI-viden skal sikres, før nøglepersonen forsvinder	134
Del 5 En vedvarende ledelsespraksis	141
Kapitel 25 Styr AI-porteføljen som en helhed.....	142
Kapitel 26 Gør AI-værdien synlig i driften.....	147
Kapitel 27 Betal den organisatoriske AI-gæld løbende.....	151
Kapitel 28 Tilpas organisationen til det arbejde, AI ændrer	156
Kapitel 29 Beskyt den menneskelige dømmekraft	160
Kapitel 30 Korrigér kursen, før problemet vokser	165
Kapitel 31 Saml signalerne til ét ledelsesbillede	169
Kapitel 32 Forankr AI-ledelse i virksomhedens styring.....	173
Kapitel 33 Giv bestyrelsen et grundlag for at udfordre AI-retningen ..	177
Kapitel 34 Lad AI-ledelse begynde med din egen praksis.....	181
Din AI-ledelsesplan.....	187
Kilder og videre læsning.....	192
Om forfatteren.....	197

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.

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.

Den første ledelsesudfordring er derfor ofte at opdage, hvor langt forandringen allerede er kommet.

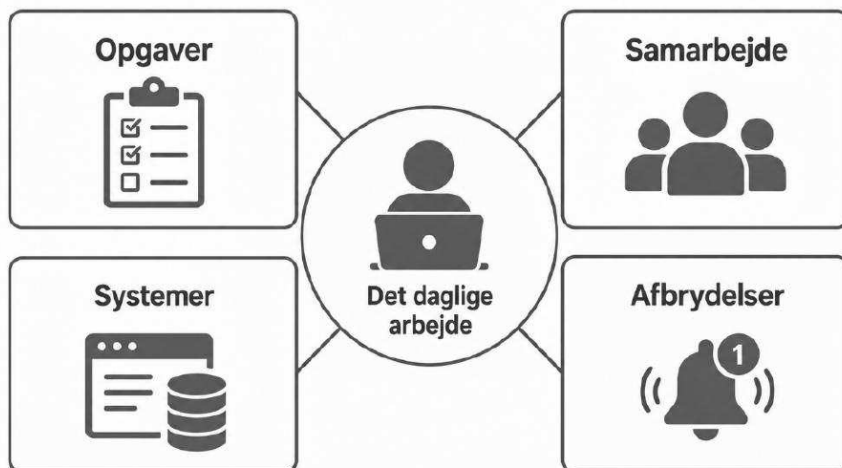
AI kommer sjældent ind gennem én stor organisatorisk beslutning. Den kommer gennem små handlinger i hverdagen. En medarbejder får hjælp til en mail. En anden sammenfatter en rapport. En tredje udvikler en fast fremgangsmåde til at behandle kundehenvendelser. Hver anvendelse kan virke beskedent, mens den samlede effekt ændrer en væsentlig del af arbejdet.

Forandringen er svær at se, fordi medarbejderne bruger AI på mange måder. Nogle arbejder i de værktøjer, virksomheden officielt har stillet til rådighed. Andre anvender funktioner, der allerede er indbygget i søgning, tekstbehandling, billedredigering eller kundesystemer. Enkelte bruger personlige konti eller gratis tjenester, fordi de hurtigt kan løse et konkret problem.

En AI-løsning behøver derfor ikke begynde med ChatGPT, Gemini eller Claude. Den kan allerede være en funktion i de programmer, medarbejderen åbner hver morgen. I Microsoft 365 kan Copilot, afhængigt af licens og opsætning, være en del af Word, Excel, Outlook og Teams. Google Search kan vise AI Overviews, og Bing har Copilot Search, som kombinerer søgning med genererede svar.

Det samme sker i forretningssystemerne. Microsoft Dynamics 365 har indbyggede Copilot-, agent- og AI-funktioner på tværs af ERP og CRM, og SAP S/4HANA Cloud tilbyder AI-funktioner og Joule i relevante udgaver. Her møder medarbejderen AI midt i økonomi, service eller andre driftsopgaver uden først at have åbnet en særskilt chatbot.

Medarbejderens daglige arbejde



AI skal forbedre arbejdsdagen som helhed – ikke kun ét enkelt trin.

Figur 1. AI kan allerede være en del af de værktøjer, medarbejderen bruger hver dag.

Det ændrer kortlægningen. Spørg ikke kun, hvilke AI-værktøjer virksomheden har købt. Tag også de mest anvendte systemer og programmer frem og se, hvilke AI-funktioner de allerede tilbyder, hvem der bruger dem, og hvilken del af arbejdet de påvirker. En væsentlig AI-praksis kan være kommet ind med en almindelig software-opdatering.

Spørger du alene, hvem der bruger AI, får du derfor et ufuldstændigt svar. Nogle medarbejdere vil svare nej, selv om de dagligt anvender AI-understøttede funktioner. Andre vil kun nævne de godkendte løsninger. Nogle holder deres arbejdsmetoder for sig selv, fordi de er usikre på, om ledelsen vil se dem som initiativrige eller uansvarlige.

Spørg til arbejdet

Du får et bedre billede, når du spørger til opgaverne. Hvilke opgaver bliver løst anderledes end for et år siden? Følg derefter én af dem gennem processen: Se, hvor det første udkast skabes, hvordan information bliver sorteret og valgt, og hvor den menneskelige kontrol og de afgørende valg ligger.

Disse spørgsmål flytter samtalen fra værktøjet til arbejdet. De viser, om AI fungerer som personlig støtte, om teknologien former en faglig vurdering, eller om den er blevet en fast del af en proces, som andre mennesker og afdelinger er afhængige af.

Det er denne forskel, ledelsen har brug for at forstå. Den samme AI-assistent kan være et ufarligt idéværktøj i én situation og en vigtig del af kundens oplevelse i en anden. Ledelsesbehovet følger den rolle, teknologien har fået, ikke navnet på værktøjet.

Overblikket behøver ikke være fuldstændigt fra begyndelsen. En organisation kan bruge måneder på at registrere hvert forsøg og alligevel stå med en oversigt, der allerede er forældet. Begynd i stedet med de anvendelser, der kan få betydning for kunder, medarbejdere, økonomi, sikkerhed, rettigheder eller omdømme. Se også efter løsninger, som er blevet vigtige for driften, eller som kun få mennesker kan forklare og overtage.

Ledelsens opgave er at opdage, hvornår et forsøg har udviklet sig til en arbejdsform, og hvornår arbejdsformen har fået en betydning, der kræver en ledelsesbeslutning. Små eksperimenter kan fortsat have plads, mens de anvendelser, der påvirker kunder, medarbejdere, økonomi, sikkerhed, rettigheder eller omdømme, skal være synlige for ledelsen.

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

En medarbejder opdager, at hun kan spare tid på en tilbagevendende opgave. Hun justerer metoden, indtil resultatet bliver brugbart, og deler den senere med kollegerne. Efterhånden bliver arbejdsformen en del af teamets praksis, selv om ingen formelt har besluttet det.

Det behøver ikke være et problem. Mange stærke forbedringer begynder hos de medarbejdere, der kender arbejdet bedst. Udfordringen opstår, når den lokale løsning får større betydning, uden at organisationen opdager det. Måske bliver afdelingens svartid afhængig af den. Måske kan teamet ikke længere levere uden den ekstra kapacitet. Måske er fremgangsmåden kun kendt af én medarbejder.

Det, der begyndte som personlig hjælp, er nu blevet en skjult del af driften.

Ledelsesopgaven er at give plads til lokale initiativer og samtidig skabe en praksis, hvor nye arbejdsmetoder bliver synlige, før de bliver kritiske. Medarbejdernes forsøg er en vigtig kilde til læring, når organisationen kan opdage, dele og vurdere dem i tide.

Når en medarbejder fortæller, at en opgave nu kan løses på en halv time i stedet for tre timer, bør du både anerkende gevinsten og undersøge forandringen. Hvad er flyttet fra mennesket til AI, og hvad er fortsat en menneskelig vurdering? Se samtidig på fejlmuligheder, data og på, om metoden kan overtages af andre.

Spørgsmålene skal styrke løsningen, ikke mistænkeliggøre medarbejderen. Synlighed er en forudsætning for, at organisationen kan lære af det, der allerede virker.

Den første reaktion bør derfor være en samtale før en kontrolmekanisme. Medarbejderne skal kende rammerne for data, værktøjer og risici, men de skal også opleve, at de kan vise en ufærdig metode eller fortælle om en fejl uden straks at blive gjort til problemet. Ellers får ledelsen mere formel orden og mindre reel indsigt.

En åben samtale betyder ikke, at alle anvendelser får lov til at fortsætte. Nogle skal flyttes til et godkendt værktøj, have tydeligere kontrol eller standses. Forskellen er, at beslutningen træffes på et sandt billede af arbejdet frem for på en pæn oversigt over det, organisationen tror foregår.

AI påvirker ikke kun arbejdet gennem det, teknologien producerer. Den påvirker også gennem det, mennesker holder op med at gøre.

En medarbejder, der tidligere læste et helt dokument, begynder måske med en sammenfatning. En leder, der før gennemgik flere datakilder, modtager en færdig analyse. En ny kollega starter med en tekst, der allerede virker næsten færdig, frem for at opbygge sit eget første udkast.

Arbejdsdelingen kan være fornuftig, men nogle dele af processen bliver mindre synlige. En sammenfatning viser resultatet, men skjuler let det, der blev udeladt. En prioritering skaber overblik, men kan gøre afvigelser mindre tydelige. Et velformuleret udkast kan fastholde en skæv problemforståelse, fordi begyndelsen virker overbevisende.

Derfor skal du vide, hvor AI kommer ind i processen. Hjælper teknologien med formuleringen efter den menneskelige vurdering, eller former den det materiale, som vurderingen senere bygger på? Begge anvendelser kan være værdifulde, men de kræver forskellig opmærksomhed.

Det formelle og det reelle arbejde

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

AI bliver ofte først en del af det reelle arbejde. Medarbejderne opdager, hvilke instruktioner der giver brugbare resultater, hvornår output skal kontrolleres ekstra grundigt, og hvilke situationer løsningen bør holdes ude af. Denne viden kan være afgørende for kvaliteten og samtidig være næsten usynlig for ledelsen.

En procesbeskrivelse kan sige, at en salgsmedarbejder udarbejder et tilbud på baggrund af kundens behov. I praksis kan AI skabe den første fortolkning, foreslå

løsningen og formulere størstedelen af teksten. Medarbejderen har stadig det formelle ansvar for tilbuddet, mens arbejdsdelingen er blevet en anden.

Når forskellen mellem det formelle og det reelle arbejde bliver stor, opstår der et ledelsesproblem. Organisationen tror, at ansvaret ligger ét sted, mens den reelle påvirkning ligger et andet. Den tror, at medarbejderen producerer, selv om medarbejderen primært kontrollerer. Den tror, at en løsning understøtter arbejdet, selv om teamet reelt er blevet afhængigt af den.

Lad os illustrere den skjulte forandring gennem Karise International.

Karise International havde arbejdet systematisk med AI i omkring et år. Virksomheden havde gennemført pilotprojekter, valgt fælles værktøjer og uddannet medarbejderne. Ledelsen mente derfor, at den havde et rimeligt godt overblik.

Jonas Møller, AI- og proceskoordinator i Karise International, samlede først en liste over de kendte anvendelser. Salg brugte AI til tilbud og markedsanalyse. Kundeservice anvendte teknologien til svarforslag. HR brugte den til stillingsprofiler og undervisningsmateriale, mens administrationen havde automatiseret dele af rapporteringen. Listen bekræftede, at virksomheden var kommet langt.

Den skjulte samtidig, hvor meget der manglede.

Da afdelingerne beskrev deres arbejdsgange, viste det sig, at flere løsninger havde fået en større rolle end oprindeligt aftalt. I salg påvirkede AI nu også fortolkningen af kundens behov. I kundeservice var tempoet så højt, at kontrollen ofte blev en hurtig sproglig gennemgang. Et lokalt workflow samlede data fra flere systemer og producerede et ledelsesoverblik, som allerede blev brugt på de månedlige møder.

Ingen af løsningerne var nødvendigvis dårlige. Problemet var, at ledelsen fortsat vurderede dem ud fra deres oprindelige formål. Den havde fulgt værktøjerne, men ikke deres voksende betydning.

Pointen er, at ledelsen skal følge løsningens aktuelle betydning og ikke nøjes med den etikette, den fik ved begyndelsen.

En AI-løsning står sjældent stille. Når medarbejderne oplever, at den virker, giver de den flere opgaver, mere information og en større plads i arbejdsgangen. En løsning, der begyndte som skrivehjælp, kan påvirke faglige valg. Et værktøj til idéudvikling kan blive en fast del af beslutningsgrundlaget. En lokal automatisering kan ende med at bære en hel afdelings rapportering.

Derfor bør ledelsen se efter organisatorisk betydning frem for teknisk avancerethed. Hvad er konsekvensen, hvis resultatet er forkert, og hvor afhængig er organisationen blevet af løsningen? Vurder også rækkevidden, hvor let fejl kan opdages og rettes, og om løsningen kan standses uden at lamme arbejdet.

Svarene hjælper dig med at skelne mellem det, der blot skal være kendt, og det, der kræver tydeligt ansvar og løbende ledelsesopmærksomhed. Hvis alt gøres til en stor sag, drukner organisationen i registrering og godkendelser. Hvis intet vurderes, kan væsentlige løsninger udvikle sig uden tydeligt ansvar og kontrol.

Vurderingen bør også gentages, når løsningens rolle ændrer sig. En tidligere godkendelse beskriver kun den anvendelse, der blev vurderet på det tidspunkt. Får løsningen flere data, flere brugere, nye handlinger eller større betydning for driften, har ledelsen en ny situation. Det er ikke teknologien alene, der er blevet ændret. Organisationens afhængighed og ansvar er også flyttet.

Begynd derfor med en åben samtale om det reelle arbejde. Medarbejderne skal kunne vise både de anvendelser, der virker, og dem, der gav et uventet resultat. Åbenhed betyder ikke, at alle løsninger bliver accepteret. Den betyder, at ledelsen får et sandt billede, før den beslutter, hvad der skal styrkes, ændres eller stoppes.

Begynd i morgen: Vælg én vigtig arbejdsproces og bed den ansvarlige leder vise dig, hvor AI allerede indgår i den – også de uformelle anvendelser. Du skal endnu ikke løse noget. Dit mål er at få et sandt billede af arbejdet, før du beslutter, hvor ledelsen skal sætte ind.

Din første opgave er at se, hvor AI allerede indgår i arbejdet, og hvordan dens rolle har udviklet sig. Når det billede bliver tydeligere, følger det næste spørgsmål naturligt: Hvem har ansvaret for resultatet?

Kapitel 2

Lederens ansvar forsvinder ikke

Når AI bliver en del af arbejdet, bliver ansvaret hurtigt vanskeligere at beskrive. Hvem står på mål for et kundesvar, der er udarbejdet af AI, gennemgået af en medarbejder og sendt gennem virksomhedens system? Hvem har ansvaret for en beslutning, når teknologien har sorteret informationen, prioriteret mulighederne og formuleret anbefalingen?

Ansvaret ligger ofte flere steder på én gang. Den ansvarlige leder står på mål for formål og konsekvens, mens IT typisk har ansvar for system, adgang og teknisk drift. Faglige specialister, brugere og leverandører kan have ansvar for hver deres del. Det afgørende er, at delansvaret ikke opløser hovedansvaret for helheden.

Fordelingen får ikke ansvaret til at forsvinde. Den gør det nødvendigt at beskrive, hvordan de forskellige ansvar hænger sammen. AI skaber ikke et ansvarstomt rum. Teknologien gør det lettere at opdage, hvor ansvaret allerede var uklart.

Et kort ansvarsbillede kan se sådan ud:

Interessent	Typisk ansvar	Ledelsens kontrolspørgsmål
Ansvarlig leder	Formål, prioritering, konsekvens og hovedansvar for helheden	Er der ét navn på den, der skal samle processen og følge op?
Faglig funktion	Kvalitetskriterier, undtagelser og faglige grænser	Er fagligheden tæt nok på de valg, AI påvirker?
IT	System, adgang, integration, drift og tekniske ændringer	Kan driften ændres eller standses sikkert?
Medarbejder eller bruger	Faglig vurdering, kontrol og eskalation inden for eget mandat	Har personen tid, indsigt og ret til at reagere?
AI-specialist eller ambassadør	Rådgivning, test, metode og støtte til anvendelsen	Er rollen rådgivende frem for skjult forretningsansvar?
Leverandør	De ydelser, sikkerhedsforhold og tekniske forpligtelser, som er aftalt	Ved virksomheden, hvad leverandøren har ansvar for – og hvad den selv har?

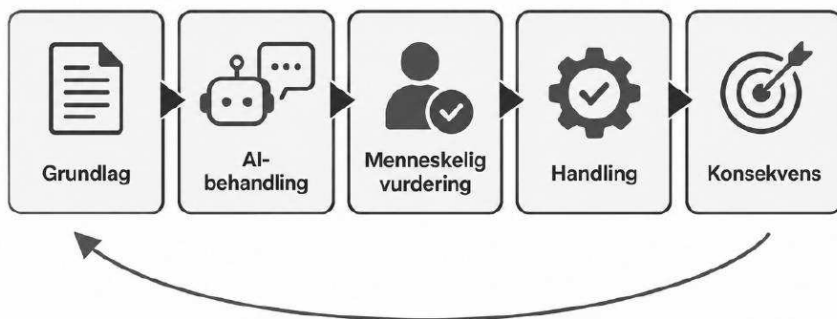
Skemaet er et eksempel, ikke en organisationsmodel. Pointen er, at flere kan have tydelige delansvar, mens én navngiven leder fortsat har hovedansvaret for, at helheden fungerer.

Teknologien kan bidrage, men den kan ikke have ansvaret for konsekvensen

En AI-løsning kan analysere, foreslå, formulere og i nogle tilfælde handle. En agent kan reagere på nye oplysninger og vælge mellem flere handlinger inden for et mandat. Set fra brugerens perspektiv kan det ligne en selvstændig beslutning.

Organisationen har stadig valgt formålet, datagrundlaget, værktøjerne og grænserne. Mennesker har besluttet, hvor løsningen må anvendes, og hvilke konsekvenser virksomheden er villig til at acceptere. Den tekniske forklaring kan fortælle, hvorfor en fejl opstod. Den overtager ikke ansvaret for resultatet.

Ansvarskæden



Når konsekvensen ændrer sig, skal ansvaret kunne spores tilbage gennem hele kæden.

Figur 2. Ansvarskæden gør det muligt at følge ansvar fra grundlag og AI-behandling til handling og konsekvens.

Vær derfor varsom med formuleringer som »AI besluttede« eller »systemet valgte«. De kan være sprogligt praktiske, men de skjuler let den organisatoriske virkelighed. Systemet udførte en funktion, som mennesker havde givet det. AI skabte et forslag på et valgt grundlag. Algoritmen prioriterede efter kriterier, som nogen havde accepteret.

Præcist sprog gør det lettere at se, hvem der traf hvilke beslutninger, og hvem der skal handle, hvis resultatet afviger fra det forventede.

Ansvar skal følge den reelle påvirkning

Det formelle ansvar står ofte i organisationsdiagrammer, politikker og stillingsbeskrivelser. Den reelle arbejdsproces bevæger sig på tværs af disse grænser.

En salgsmedarbejder kan bruge en centralt indkøbt løsning, som er tilpasset lokalt og vedligeholdes af en ekstern leverandør. Løsningen arbejder med kundedata, skaber et tilbud og påvirker den argumentation, kunden møder. Hvis tilbuddet er misvisende, kan hver part pege på sin egen del af forløbet. Alle forklaringer kan være rimelige, mens helheden fortsat mangler en tydeligt hovedansvarlig.

En praktisk vej ind i ansvaret er at spørge, hvem der kan påvirke resultatet. Den, der vælger formålet, påvirker det. Det samme gør den, der vælger data, fastlægger

instruktioner, beslutter anvendelsen, godkender output eller leder de mennesker, som skal kontrollere det.

Ansvar handler derfor om mere end den sidste handling. Hvis en kundeservicemedarbejder skal godkende to hundrede AI-genererede svar om dagen, har hun ansvar for sin faglige vurdering. Ledelsen har samtidig ansvar for de betingelser, vurderingen foregår under. Et tempo, der gør reel kontrol umulig, er et ledelsesproblem.

Ansvar uden tid, adgang og mandat er en forventning uden de nødvendige betingelser.

Godkendelse er ikke det samme som ansvar for helheden

Et menneske kan godkende et resultat uden at have ansvar for processens helhed. Det sker, når medarbejderen alene ser det sidste output og mangler indsigt i de valg, der førte frem til det. Hun kan vurdere, om teksten ser rimelig ud, men måske ikke se, om informationen er udvalgt korrekt, eller om en vigtig undtagelse er forsvundet undervejs.

I den situation får godkendelsen større betydning på papiret end i praksis. Organisationen kan senere pege på, at et menneske var involveret, selv om personen havde et begrænset grundlag for at udfordre resultatet.

Ansvar for helheden kræver mere. Den procesansvarlige skal forstå formålet, følge løsningens udvikling og reagere, når kvaliteten ændrer sig. Personen skal have adgang til den nødvendige information, mulighed for at samle relevante funktioner og myndighed til at ændre arbejdsformen. Den procesansvarlige behøver ikke udføre alle opgaver eller kende alle tekniske detaljer. Ansvaret består i at sikre, at helheden fungerer.

Byg en ansvarskæde

En velfungerende AI-proces har en sammenhængende ansvarskæde. Én navngiven leder skal kunne samle helheden, mens andre har tydelige delansvar for eksempelvis faglig kvalitet, data, drift eller den konkrete kontrol. Ansvarskæden skal ende et sted, hvor der er mandat til at fortsætte, ændre eller standse løsningen.

Kæden fungerer først, når forbindelserne mellem rollerne er tydelige. Medarbejderen skal vide, hvem der tager imod et signal om ændret output, og hvem der kan pause løsningen. Organisationen skal samtidig have en aftalt vej til at undersøge årsagen og beslutte, hvornår processen kan sættes i drift igen.

En liste over ansvar fortæller, hvilke områder de enkelte funktioner har. Ansvarskæden viser, om organisationen kan reagere, når et problem bevæger sig på tværs.

Det er især vigtigt, når en løsning ændrer sig. Den fagligt ansvarlige skal vide, hvis datagrundlaget, modellen eller instruktionerne bliver justeret. IT skal kende de ændringer i anvendelsen, der påvirker adgang og drift. Medarbejderne skal forstå, når deres kontrolopgave bliver større. Ansvarskæden er derfor også en kommunikationskæde.

Værktøj nr. 1 · Ansvarskort hjælper dig med at placere hovedansvar, delansvar, stopret og eskalation omkring en konkret AI-understøttet arbejdsgang. Hvis hovedansvaret for helheden ikke kan placeres hos én navngiven leder, har kortet samtidig gjort en uløst ledelsesopgave synlig.

Du finder værktøjet som 01 Ansvarskort i AI Ledelse Toolkit.

Specialisten rådgiver – forretningen har ansvaret for anvendelsen

AI-specialisten bliver let organisationens naturlige samlingspunkt. Personen forstår værktøjerne, hjælper medarbejderne og deltager i udviklingen af nye løsninger. Det kan være praktisk at sende spørgsmålne videre, men det kan også flytte ansvar til en person, som mangler mandat til at træffe de nødvendige forretningsmæssige beslutninger.

Specialisten kan rådgive om muligheder, begrænsninger og tekniske valg. Personen kan teste løsningen og gøre risici synlige. Den leder, der har ansvaret for det berørte forretningsområde, står fortsat på mål for formålet, anvendelsen og konsekvensen.

Specialisten kan belyse risikoen. Ledelsen beslutter, hvilken risiko organisationen vil acceptere, og hvilke betingelser der skal være opfyldt.

Du kan delegere opgaver, beslutningsrum og kontrolpunkter. Du kan udpege procesansvarlige og købe rådgivning fra en leverandør. Du kan ikke delegere dig ud af dit eget ledelsesansvar. Har du ansvar for et område, har du også ansvar for at forstå, hvordan AI påvirker det, og for at sikre, at ansvar og handlemulighed hænger sammen.

Det viser sig i de betingelser, arbejdet udføres under. Hvis kvaliteten falder, fordi tempoet er for højt, er det mere end et medarbejderproblem. Hvis kontrollen svigter, fordi ingen har adgang til hele grundlaget, er det mere end et kompetenceproblem. Hvis en afdeling bliver afhængig af én medarbejders lokale løsning, er det mere end et dokumentationsproblem. Det er ledelsesforhold.

Det er let at tale om ansvar, efter noget er gået galt. Den stærkere praksis begynder, mens løsningen fungerer. I den rolige periode skal organisationen beslutte, hvem der følger udviklingen, hvem der vurderer kvaliteten, og hvem der kan ændre eller standse processen.

Det gør en forskel for medarbejderne. En medarbejder, der ved, hvem hun skal kontakte, og hvad der sker, hvis hun standser en proces, har bedre mulighed for at reagere. En medarbejder, der forventer at skulle forsvare beslutningen alene, vil lettere lade et tvivlsomt resultat passere.

Tydeligt ansvar skaber derfor både kontrol og handlekraft.

Før fejlen tilbage gennem systemet

Når en AI-understøttet proces fejler, er det naturligt at se på den sidste menneskelige handling. Hvem godkendte svaret? Hvem overså fejlen? Undersøgelsen må gerne begynde dér, men den bør fortsætte gennem hele processen.

Før undersøgelsen tilbage gennem systemet. Var formålet og datagrundlaget tydeligt nok? Se derefter på arbejdsbetingelserne: adgang til information, realistisk arbejdsomængde, mandat til at standse og en klar vej til at inddrage andre.

Fejlen kan være begået af et menneske, mens betingelserne for fejlen er skabt af organisationen. En organisation, der alene korrigerer medarbejderen, risikerer at gentage problemet et andet sted. En organisation, der undersøger systemet omkring handlingen, kan ændre de forhold, som gjorde fejlen sandsynlig.

Ansvar omfatter retten til at sige stop

En person kan kun bære et reelt ansvar, når vedkommende har en tydelig vej fra observation til handling. Medarbejderen skal kunne standse sin egen brug. Teamlederen skal kunne pause en lokal proces. Den ansvarlige leder skal kunne begrænse eller lukke en løsning, når risikoen er større end værdien.

Stopretten skal passe til rollen og konsekvensen. Den betyder ikke, at enhver medarbejder kan lukke et stort system uden videre. Den betyder, at organisationen på forhånd har besluttet, hvem der må gøre hvad, og hvilke signaler der kræver handling.

Uden en tydelig stopmulighed bliver fortsættelse standardvalget. Det kræver mere at afbryde en proces, som kolleger og ledere forventer skal levere, end at lade den køre videre. Stopregler gør det legitimt at reagere, før hele problemet er bevist.

Ansvar og tryk skal følges ad

Tydeligt ansvar må ikke udvikle sig til en jagt på den person, der senest rørte processen. Når ansvar først og fremmest forbindes med skyld, bliver medarbejderne mere forsigtige med at dele tvivl, fejl og ufærdige løsninger. Organisationens mister dermed den viden, som kunne have gjort den bedre.

Ansvar bør forbindes med en forpligtelse til at handle. Den ansvarlige skal sikre, at problemer bliver undersøgt, at relevante mennesker bliver inddraget, og at

processen bliver ændret. Individuel uansvarlighed kan stadig få konsekvenser, men ledelsen skal skelne mellem tilsidesættelse af klare regler og fejl, der opstår i en kompleks arbejdsproces.

Tydeligt ansvar og psykologisk tryghed er derfor hinandens forudsætninger. Tryghed uden ansvar skaber uklarhed. Ansvar uden tryghed skaber tavshed.

Den gode ledelsessamtale ændrer karakter, når AI bliver en del af processen. Begynd med virkningen: Hvad påvirker løsningen? Se derefter på afhængigheden: Hvem er blevet afhængig af den? Til sidst kommer kontrollen: Kan den person, der godkender resultatet, reelt vurdere og standse det?

Det samme gælder ansvaret. En titel eller et navn i et dokument er utilstrækkeligt, hvis personen mangler adgang, tid eller mandat til at handle. Delt ansvar kan være nødvendigt i en kompleks proces, men delt ansvar må aldrig blive til uafklaret ansvar. Flere kan have ansvar for hver sin del. Nogen skal fortsat samle helheden.

Sagt med et bevidst skævt billede: Hvis 100 procent ansvar deles mellem to personer, burde de få 50 procent hver. I mange organisationer ender det snarere med, at begge føler sig ansvarlige for omkring 11 procent. Det er ikke matematik. Det er en præcis beskrivelse af, hvordan ansvar kan blive fortyndet, når alle ved, at en anden også er involveret.

Flere må gerne bidrage, udføre hver sin del og kontrollere forskellige forhold. Én navngiven person skal stadig have hovedansvaret for, at beslutningen bliver truffet, processen fungerer, og der bliver fulgt op. Ellers kan organisationen samle mange delansvar uden nogensinde at nå frem til et helt ansvar.

Problemstillingen bliver tydeligere, hvis vi flytter den ind i vores fiktive eksempel-virksomhed.

Hos Karise International blev ansvaret konkret, da ledergruppen gennemgik virksomhedens kundeserviceflow. AI udarbejdede svarforslag på baggrund af kundens henvendelse og virksomhedens materiale. Medarbejderen gennemgik forslaget og sendte svaret. Sara Birk, teamleder for kundeservice og intern salgsstøtte, havde ansvar for kvalitet og svartid. Jonas Møller, AI- og proceskoordinator, kendte løsningen, mens IT havde ansvar for adgang og integration.

Alle havde en rolle. Ingen havde ansvar for hele processen.

Ledergruppen besluttede, at Sara Birk fortsat skulle have ansvaret for kundens oplevelse og den faglige kvalitet. Jonas Møller skulle rådgive om løsningens funktion og begrænsninger, mens IT havde ansvaret for den tekniske drift og databeskyttelse. Sara fik samtidig mandat til at pause løsningen, hvis svarenes karakter ændrede sig, eller medarbejderne mistede muligheden for at udføre en reel kontrol.

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

Det afgørende er, at hovedansvaret for helheden blev placeret, uden at de øvrige faglige og tekniske ansvar forsvandt.

Ansvar bliver ikke stærkt, fordi organisationen kan udpege en person efter en fejl. Det bliver stærkt, når den ansvarlige på forhånd ved, hvad der skal følges, hvem der skal inddrages, og hvilke handlinger der kan tages.

AI kan udføre en voksende del af arbejdet. Teknologien kan ikke overtage ledelsens ansvar for, hvordan arbejdet er tilrettelagt, hvilke konsekvenser organisationen accepterer, og hvordan den reagerer, når virkeligheden afviger fra forventningen.

Tag ansvarskortet frem: Vælg én beslutning eller proces, hvor AI påvirker resultatet. Skriv navn på den person, der har hovedansvaret for helheden, og navn på dem, der bidrager, kontrollerer og rådgiver. Hvis hovedansvaret ikke kan placeres på én person, har du fundet en ledelsesopgave.

Lederens ansvar forsvinder derfor ikke. Det bliver mere synligt. Det rejser samtidig en ny usikkerhed: Hvordan leder du et område, hvor medarbejdere og specialister måske forstår teknologien bedre end dig?

Kapitel 3

Du skal ikke være den bedste AI-bruger

Når nye teknologier fylder mere i arbejdet, kan lederen let føle, at hun også bør være den mest kompetente bruger. Det fører ofte til to reaktioner. Nogle forsøger at lære alt på én gang og konkurrerer med medarbejdere, der bruger AI hver dag. Andre trækker tilbage og overlader området til specialisterne, fordi udviklingen bevæger sig hurtigere, end de kan følge.

Begge reaktioner er forståelige. Ingen af dem løser ledelsesopgaven.

Du behøver ikke vide mest om modeller, integrationer eller automatiseringer. Du skal kunne lede den sammenhæng, teknologien indgår i. Det betyder, at du skal forstå nok til at stille gode spørgsmål, opdage uklare svar og vurdere de organisatoriske konsekvenser.

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.



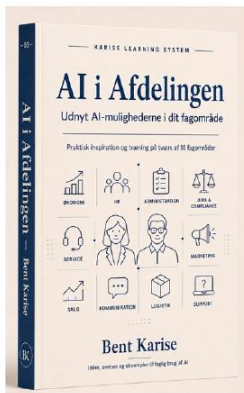
01 · AI på kontoret

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

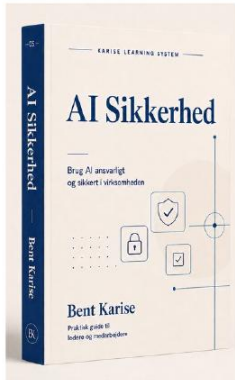
Idéer, øvelser og eksempler til AI i 16 fagområder.



04 · AI Implementering

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

KLS-universet



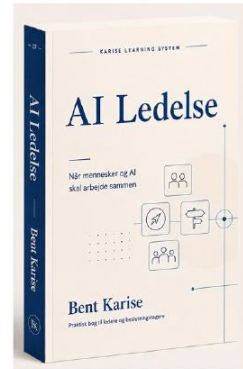
05 · AI Sikkerhed

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



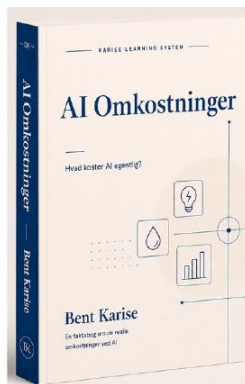
06 · AI Agenter

Fra AI-assistent til agent og mere selvstændige workflows.



07 · AI Ledelse

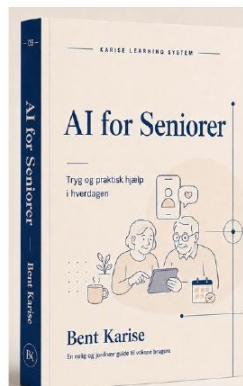
Led mennesker, kompetencer og beslutninger, når AI bliver en del af arbejdsdagen.



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

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 i dag otte bøger, der tilsammen spænder 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

Vil du arbejde videre med bogen?

AI Ledelse er skrevet til dig, der skal lede i en virkelighed, hvor AI allerede er blevet en del af arbejdet. Bogen giver dig et praktisk overblik over ansvar, kontrol, kompetencer, roller, AI-initiativer og ledelsesbeslutninger i hverdagen.



Læs mere

Find bogen, prøvekapitlet og de øvrige materialer på BentKarise.com.



Hent materialer

Materialer og bogressourcer findes på BentKarise.com/materialer.



Få værktøjerne

Til bogen hører AI Ledelse Toolkit med 27 praktiske ledelsesværktøjer.

www.bentkarise.com/materialer

Bliv bedre rustet til AI-ledelse i praksis

AI Ledelse er en praktisk guide til direktører, ledere og ledergrupper, der skal skabe retning, ansvar og værdi, når AI bliver en del af hverdagen.

PRØVEKAPITEL



For ledere og beslutningstagere

Få et fælles sprog for ansvar, kontrol og brugen af AI i organisationen.



Skaber overblik og retning

Arbejd med AI-initiativer, prioritering og ledelsesmæssige valg.



Menneskelig kontrol og ansvar

Bliv skarp på mandat, beslutninger og ansvars kæder.



27 praktiske ledelsesværktøjer

AI Ledelse Toolkit giver dig konkrete værktøjer til møder og opfølgning.



Fra pilot til drift

Forstå, hvornår en løsning er klar til hverdagens praksis.



Relevant for ledergruppen

Bogen kan bruges både individuelt og som fælles afsæt for ledelsesarbejdet.

**AI er ikke kun en teknologi.
Det er en ledelsesopgave.**