

DAREDISRUPT

AI og arbejdsliv: Den nye ledelsesopgave

Hvad ledelsen skal håndtere ud over teknologien

KORT UDGAVE

SEPTEMBER 2026



Indhold

00	Introduktion	3
	Generativ AI i 2026	
01	Generativ AI, ekspertise og kritisk tænkning	5
	Næste fase af AI på arbejdspladsen kræver at skelne mellem produktion og læring	
02	Generativ AI, innovation og kreativitet	12
	Generativ AI gør den enkelte mere kreativ - men organisationens idéer bliver mere ens	
03	Generativ AI, samarbejde og videndeling	17
	Generativ AI ændrer det individuelle arbejde af sig selv. Det fælles arbejde ændrer sig først, når ledelsen tager beslutningen.	
04	Generativ AI, talent og engagement	22
	Hurtigere er ikke det samme som bedre	
	Litteraturliste	27

© DareDisrupt 2026

Kort udgave, udgivet september 2026. Bygger på rapporten AI og arbejdsliv: Den nye ledelsesopgave (juni 2026) - den fulde rapport med det samlede forskningsgrundlag findes på daredisrupt.com.

Forfattere: Nikolaj Møller, Maria Pelch og Anders Hvid

Korrekturlæsning (hovedrapporten): Lotte Hvid

Grafik og forsidebillede: genereret af DareDisrupt med Google Gemini

daredisrupt.com

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. Men som med så mange andre teknologier er de afledte effekter langt bredere og mindst lige så afgørende, som den første jagt på effektiviseringer.

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. Derfor er generativ AI i 2026 et vigtigt forretningsprojekt for mange, men når det gælder succes, er det først og fremmest et ledelsesprojekt. Denne rapport handler om de bredere effekter, generativ AI har på arbejdspladsen: alt det, der vedrører AI og arbejdsliv.

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 højdebegrænsninger, 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 Als potentiale i en organisatorisk sammenhæng. De effekter, vi beskriver, bliver derfor med stor sandsynlighed mere udtalte med tiden. 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.

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. Kapitlerne folder de seneste års forskning ud, ét område ad gangen.

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. Hvert kapitel afsluttes med konkrete perspektiver for ledere og organisationer.

SÅDAN ER RAPPORTEN BLEVET TIL

Rapporten baserer sig i vid udstrækning på internationale studier, herunder forskning fra USA, Europa og Kina. En stor del af den eksisterende forskning er kontrollerede eksperimenter. Sideløbende er der de seneste år kommet flere feltstudier, hvor forskere har fulgt medarbejdere i deres reelle arbejdspraksis over uger eller måneder. Ud over forskningslitteraturen trækker rapporten på vores eget arbejde som rådgivere for danske organisationer. En længere udgave af rapporten med det samlede forskningsgrundlag og kildehenvisninger findes på daredisrupt.com/projects.

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

KAPITEL 01 · GENERATIV AI, EKSPERTISE OG KRITISK TÆNKNING

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

KAPITLET KORT

- Brugt til at producere tekster og analyser kan AI svække læring, dømmekraft og motivation på én gang
- Jo bedre AI'en er, desto lettere overtager vi dens svar ukritisk
- Dem, der ikke selv kan vurdere AI's svar, er mest udsatte for at overtage dem ukritisk
- Brugt som læringspartner kan AI accelerere faglig udvikling

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. Det handler i stigende grad om at skelne: bruges AI til at producere et resultat - en tekst, en analyse, en mødeopsummering - eller bruges den til at udvikle medarbejderens faglighed, kritiske tænkning og dømmekraft?

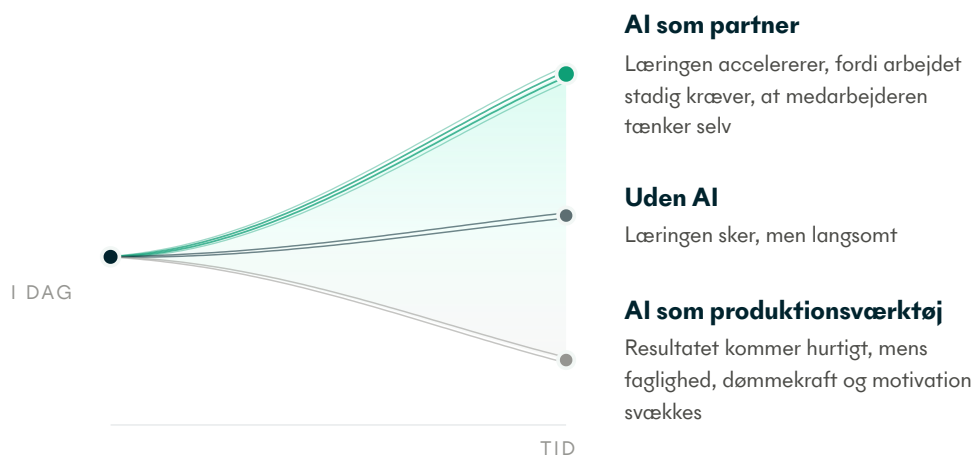
World Economic Forum vurderer, at 39% af medarbejderes nuværende kompetencer vil være ændrede eller forældede inden 2030. Samtidig viser et industribenchmark fra mere end 700 organisationer, at den gennemsnitlige medarbejder bruger omkring 24 minutter ugentligt på formel læring - cirka 1% af arbejdsugen. Spændingen mellem stigende læringsbehov og faldende læringstid gør AI's effekter på faglig udvikling og kompetencer til et strategisk spørgsmål.

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. Med tilføjelsen af AI kan den - brugt som værktøj til produktion af fagligt arbejde mv. - erodere fagligheden og mindske læringen. Men det tredje mulige udfald er, at AI brugt som partner accelererer læring og faglig udvikling. **Forskellen mellem disse er ikke AI selv, men hvordan vi anvender teknologien.**

AI kan både accelerere og svække fagligheden

ILLUSTRATIV

Faglighed og læring over tid, afhængigt af hvordan generativ AI bruges



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.

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. I gruppen uden AI var det 11%. Da grupperne senere blev byttet rundt, fortsatte effekten: AI-brugerne, der nu skulle skrive uden, klarede sig dårligere end dem, der aldrig brugte AI.

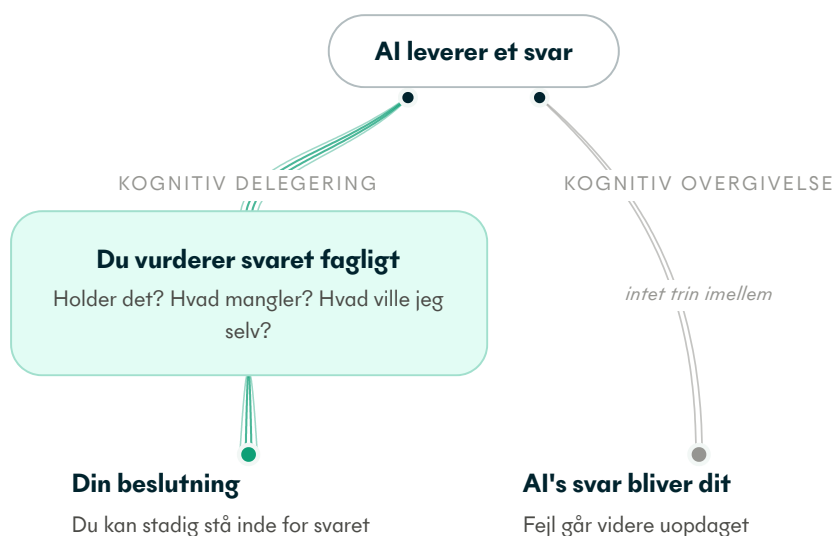
Problemet handler ikke kun om hukommelse. En undersøgelse af 666 mennesker kort efter ChatGPTs lancering fandt en negativ sammenhæng: Jo mere folk brugte AI, desto lavere scorede de på kritisk tænkning. På arbejdspladsen betyder det, at medarbejdere, som bruger AI uden en bevidst intention om selv at lære, risikerer at blive dygtigere til at bruge AI, men ikke nødvendigvis dygtigere til deres egentlige arbejde.

Forskningen skelner her mellem kognitiv delegering - den strategiske beslutning om at lade AI tage en opgave - og kognitiv overgivelse. Forskellen er, at delegering bevarer ens egen kritiske tænkning oven på AI's output, mens overgivelse er den ureflekterede adoption af AI-svaret som ens eget.

Mange overtager AI's svar ukritisk

ILLUSTRATIV

Det ene trin er forskellen på at bruge AI og at overlade arbejdet til den



Figuren illustrerer fundene fra et eksperiment med over 1.300 deltagere: da AI'en svarede forkert, fulgte deltagerne den alligevel i fire ud af fem tilfælde (Shaw & Nave, Wharton, 2026).

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.

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. Et eksperiment satte 181 professionelle HR-recruttere til at vurdere CV'er med beslutningsstøtte fra en AI, hvis kvalitet forskerne bevidst varierede. Uden AI vurderede recruiterne 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. De faldt i søvn ved rattet.

Et beslægtet eksperiment med over 1.300 deltagere viser, hvor stærkt mønstret er. Når AI'en svarede korrekt, steg deltagernes præcision markant. Når AI'en svarede forkert, fulgte de den alligevel i fire ud af fem tilfælde. **Deres selvtillid steg, selv når cirka halvdelen af svarene var forkerte.**

En undersøgelse af 319 vidensarbejdere på tværs af 936 opgaver peger på, hvem der er mest udsat. De mest sårbare profiler var personer som havde høj tillid til AI, men lav faglig selvtillid. De rapporterede lavest kritisk tænkning.

AI-brug gør arbejde uden AI mere kedeligt

Arbejde udført uden AI føles mere kedeligt efter brug af AI. Det er konklusionen fra 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 ledere er den vigtigste konsekvens at undgå, at medarbejdere bliver for afhængige af AI. 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.

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. **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. Pointen for kapitel 1 er, at det ikke kun er en beskæftigelsesudfordring, men også en faglighedsudfordring.

Forskellighed som værn mod forhastet AI-anvendelse

Som organisation er det vigtigt at undgå, at en eller flere afdelinger alene bruger AI, med det formål at optimere effektiviteten.

Forskellighed i teams kan bidrage til, at AI-adoption ikke går for hurtigt eller peger for meget i samme retning. Erfarne medarbejdere opdager fejl, som mindre erfarne ikke kan se. Mindre erfarne medarbejdere opdager til gengæld nye anvendelser, som erfarne medarbejdere overser. Og 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.

Brugt rigtigt skaber AI plads til faglig udvikling

AI som værktøj kan erodere fagligheden. Brugt som partner kan den blive en læringsaccelerator. Det giver en delvis vej ud af den spænding mellem stigende læringsbehov og faldende læringstid, vi indledte med.

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

Et eksperiment 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. 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.

Et tilsvarende eksperiment gav universitetsstuderende en AI-vejleder, udviklet ud fra de samme aktive læringsprincipper, som erfarne undervisere anvender. Læringsudbyttet blev mere end fordoblet i AI-gruppen sammenlignet med klasseundervisning.

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. I arbejdssammenhæng er ét princip særligt relevant: 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.

Ny forskning peger på, at brugerens egen tilgang har en lignende effekt - også med almindelig ChatGPT uden særligt læringsdesign. I en undersøgelse af 912 forretningsstuderende lærte de studerende, der så generativ AI som en intellektuel samarbejdspartner, mere end dem der brugte den som søgemaskine eller værktøj. Det er ikke "hvad er svaret", men "her er min tankegang, hvor halter den?".

Samme mønster viser sig i en professionel sammenhæng, hvor 52 junior-softwareingeniører skulle lære et nyt programmeringsbibliotek. Gruppen med AI-assistance scorede 17% dårligere på en efterfølgende vidstest, 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.

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.

Forsøgene bag kognitiv overgivelse viser, at tidspres forværrer den markant - incitamenter og feedback dæmper den kun delvist.

Det betyder, at ledere må skelne. 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? Spørgsmålet skal stilles på individniveau: har denne person stadig noget at lære af at lave denne opgave selv?

Hvornår skal AI tænke med, og hvornår skal du selv?

Fire tommelfingerregler efter opgavens karakter og din erfaring med opgaven

	RUTINEOPGAVE	KRITISK OPGAVE
ERFAREN	Automatisér frit Du kender opgaven og opdager selv en fejl, hvis den sniger sig ind. Lad AI skrive udkastet, og læs det igennem.	AI som modspiller Lad AI udfordre dine argumenter og pege på blinde vinkler. Selve teksten skriver du.
UERFAREN	Lær opgaven først Brug AI til at lære opgaven at kende. Forstå svaret, før du sender det videre.	Stillads til at lære Lad AI bygge et stillads, så du lærer opgaven. Verificér hvert trin - du fanger ikke fejlene endnu.

For læringsopgaver skal AI designes som sparringspartner. For effektivitetsopgaver er det omvendte sandt.

Dybden i engagementet med stoffet er afgørende. 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.

KAPITEL 02

02

Generativ AI, innovation og kreativitet

KAPITEL 02 · GENERATIV AI, INNOVATION OG KREATIVITET

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

KAPITLET KORT

- Den enkelte bliver målbart mere kreativ med AI
- På tværs af medarbejdere bliver idéerne mere ens
- Gevinsten kommer kun hos en del af brugerne - evnen til at følge sin egen tankeproces afgør
- Selv avancerede promptteknikker dæmper ensretningen kun delvist

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. 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. 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.

Dette kapitel omhandler især forskellen mellem AI-innovation på individ- og gruppeniveau. 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 arbejdede 250 konsulenter i teknologibranchen en uge med deres normale opgaver; halvdelen måtte bruge ChatGPT. Medarbejdere, der brugte ChatGPT, blev bedømt af både ledere og eksterne bedømmere 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? 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. Medarbejdere uden den evne promptede AI mere overordnet og fik dermed generiske resultater.

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.

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 er konklusionen fra det største felteksperiment på området, gennemført hos Procter & Gamble med 776 fagfolk.

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. 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.

Den konvergens kan også opstå tidligere i processen. Forskere filmede grupper mens de lavede kreativt arbejde og fandt frem til, at når AI var tilgængelig fra start, blev den fælles diskussion ofte kort - gruppemedlemmerne vendte sig mod hver deres skærm efter 10-20 sekunder. Det er dog ikke uundgåeligt: i et eksperiment med 96 deltagere klarede grupper med AI sig bedre end både individer med AI og grupper uden AI, hvis to betingelser var opfyldt: at AI blev brugt som en idégenerator, samt at gruppen selektivt integrerede AI's forslag efter selv at have udvekslet perspektiver.

På tværs af mange brugere skalerer ensretningen

Observationen fra Procter & Gamble-eksperimentet om, at AI-brugere skaber mere ensformige idéer og løsninger, er blevet nærstuderet af andre. Disse studier 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. De møder ind og siger nogenlunde det samme. 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

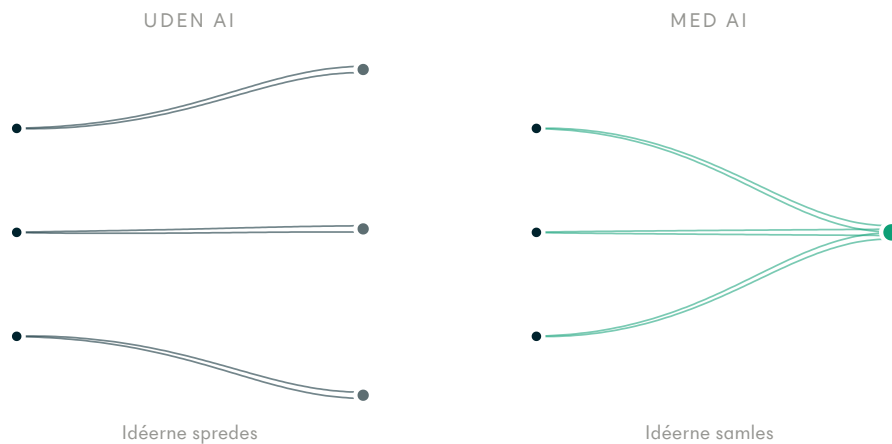
Når forskellige mennesker bruger den samme AI til den samme opgave, ender de tit med næsten samme idé. I fem eksperimenter skulle deltagere finde kreative løsninger - genbrug af hverdagsting, design af legetøj til børn, idéer til gaver. Nogle brugte ChatGPT, andre gjorde ikke.

I alle fem eksperimenter havde ChatGPT-grupperne lavere variation end de andre grupper. I én opgave om at lave legetøj til en 7-årig af en byggekods 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.

Individuel kvalitet stiger, fælles mangfoldighed falder

ILLUSTRATIV

Tre medarbejdere løser samme opgave hver for sig - uden og med samme AI-model



Figuren illustrerer brainstorm-eksperimentet, hvor gruppen uden AI fandt 100% unikke idéer, mens kun 6% var unikke i ChatGPT-gruppen (Meinke, Nave & Terwiesch, Nature Human Behaviour, 2025).

Ni deltagere gav deres idé det samme navn: "Build-a-Breeze Castle". 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. Et studie analyserede 2.200 essays skrevet i forbindelse med optagelse på universitetet - nogle skrevet af rigtige ansøgere over flere år, andre genereret af GPT-4. 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. At bede AI'en om at "være så kreativ som muligt" havde ingen målbar effekt på den kollektive mangfoldighed.

Et studie, der samler 19 forskellige eksperimenter om, hvordan generativ AI påvirker idéudvikling, finder en lille, men konsekvent tendens til, at idéerne bliver mere ens.

Mangfoldighed er nu en designopgave for ledere

Selv i organisationer med stor menneskelig mangfoldighed kan AI-brug udjævne de forskelle, der ellers ville komme til udtryk i arbejdet. At se det og handle på det er en ledelsesopgave.

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.

2. Beskyt spørgsmålet, ikke kun svaret. Når nogen taster "giv mig idéer til X", har de allerede accepteret X som det relevante problem. Konkret kan det i divergerende arbejde være en fordel at holde AI ude af den tidlige problemformulering. 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. I et eksperiment med 486 deltagere afhang det af interaktionsformen: når AI'en bad brugeren om uddybende information og perspektiv, før den genererede noget, var kvaliteten fortsat høj, mangfoldigheden faldt ikke, og brugerne oplevede stadig løsningen som deres egen. Et andet eksperiment lod deltagere idéudvikle gennem ti klart afgrænsede AI-personaer med forskellige roller og perspektiver, og her var det kollektive sammenbrud i mangfoldighed ikke længere statistisk påviseligt.

4. Skab incitamenter der fremskynder originalitet frem for kvalitet alene. Noget af homogeniseringen i AI-assisteret arbejde drives ikke af AI selv, men af hvad medarbejderen implicit tror, der lægges vægt på. Det viste et præregistreret eksperiment med 200 deltagere, der arbejdede med kreative opgaver: når originalitet indgik i belønningen, øgede AI-brugerne mangfoldigheden i deres svar.

5. Træn teams i strategisk udforskning og selektiv integration. Som nævnt tidligere klarede grupper med AI 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.
- **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.

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

KAPITEL 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.

KAPITLET KORT

- Flittige AI-brugere samarbejder ofte mindre med kolleger
- Gruppearbejde kan blive parallelt soloarbejde på hver sin skærm
- Individuel hastighed stiger, mens organisationens koordination står stille
- Tavs viden og uformel mentoring forsvinder først, fordi AI overtager den synlige del af samtalen

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.

Med AI risikerer sparring med kollegaerne at tynde ud.

Den anden side er transformationen - hvor AI kan åbne for arbejde og værdiskabelse, der ikke før var muligt. Som felteksperimentet hos Procter & Gamble i kapitel 2 viste, brugte medarbejderne dér AI til at bygge bro mellem faglige perspektiver, som de typisk ikke selv var i stand til at kombinere.

For ledere følger der tre opgaver, som dette kapitel behandler. 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, så det gør brug af AI, men fortsat inddrager deltagernes forskellige synspunkter. Den tredje og sidste er at gentænke de fælles arbejdsgange, så organisationens evne til at koordinere følger med.

AI-brugere samarbejder markant mindre

En stor undersøgelse fulgte cirka 50.000 programmører over to år efter indførelsen af GitHub Copilot, et AI-værktøj der hjælper med at skrive kode.

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.

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. 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.

Et studie af udviklere i otte lande fandt et tilsvarende mønster: 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.

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.

AI ændrer hvordan grupper arbejder og tænker sammen

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

Studiet af de studerende, der løste kreative opgaver med ChatGPT (beskrevet i kapitel 2), viste hvor hurtigt det sker. 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. Det, der forsvinder, når AI er med, er ikke den individuelle kreative præstation - det er engagementet, ejerskabet og friktionen mellem perspektiver.

Et kvalitativt studie af 27 studerende antyder hvorfor: tidspunktet, hvor AI bringes ind i gruppearbejdet, ændrer dens rolle 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.

Med de rette rammer kan AI styrke gruppen og udjævne magtbalancen

Det er dog ikke uundgåeligt, at AI underminerer gruppearbejde. I felteksperimentet hos Procter & Gamble oplevede deltagerne AI positivt og leverede bedre løsninger, også på teamniveau. 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.

Eksperimentet rummede desuden en indsigt om magtbalancen i teamet. Uden AI var teamsamarbejde præget af et dominerende perspektiv. Med AI i gruppen forsvandt denne effekt. Begge faglige perspektiver bidrog mere ligeværdigt.

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

Et eksperiment 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.

Den friktion AI kan fjerne fra en gruppeproces - de kritiske spørgsmål, indvendingerne, de anderledes synspunkter - er ofte præcis den friktion, der gør gruppearbejde værdifuldt. 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.

Transformation af fælles processer kræver forandringsledelse

I et seks måneder langt eksperiment med Microsofts M365 Copilot fulgte forskere 7.137 videnarbejdere i 66 virksomheder på tværs af brancher. Halvdelen fik tilfældigt adgang til AI-værktøjet, der var integreret direkte i de programmer de allerede brugte dagligt: Outlook, Teams og Word.

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. 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, selvom AI'en i Teams kunne lave mødereferater, generere opfølgningsspørgsmål omkring tidligere beslutninger. 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. Forskernes konklusion var, at forandringen kræver en udtænkt strategi snarere end ren koordinering blandt AI-brugere.

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

Et studie, der fulgte 15 professionelle i en distribueret softwareorganisation fra 2023 til 2025, dokumenterede en beslægtet dynamik. Hovedindsigten var det, forskerne kalder "koordinationsgæld": individuel hastighed vokser, men organisationens koordinationsevne følger ikke med. Kodning der tog en dag kunne gøres på fire timer, men koordinationsmekanismerne forblev uændrede: samme mødestrukturer, samme kommunikationskanaler, samme forventningsafstemning.

Individuel AI-brug skaber tidsbesparelser, der er reelle. Men de organisatoriske strukturer, møder, beslutningsprocesser, ansvars- og rollefordelinger, tilpasser sig sjældent af sig selv. 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.

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. 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. Det synlige formål er at få et svar; sidegevinsten er relationen, kulturen og fornemmelsen af hinandens faglighed. Når AI fjerner informationsbehovet, forsvinder sidegevinsten (der nogle gange er endnu vigtigere), men ingen lægger mærke til det, fordi ingen målte på det.

En undersøgelse af 1.545 amerikanske videnarbejdere viser, 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.

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? 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.

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?

Opgaven med at gentænke arbejdet kan ikke alene uddelegeres til de medarbejdere, der eksperimenterer mest med AI. 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, står formentlig et helt 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

KAPITEL 04 · GENERATIV AI, TALENT OG ENGAGEMENT

Hurtigere er ikke det samme som bedre

KAPITLET KORT

- Tidsbesparelser bliver ofte til mere arbejde, ikke mindre
- Engagement og udmattelse kan stige hos den samme medarbejder
- De mentale pauser forsvinder først
- Uden en aktiv beslutning fylder arbejdet selv den frigjorte tid

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. Forklaringen er formentlig 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. Hvis gevinsterne ikke umiddelbart kan aflæses som øget omsætning eller direkte besparelser, kan de i stedet vise sig i de tidsbesparelser, medarbejderne opnår.

Nyere studier ser på, hvordan medarbejdere med AI faktisk bruger den frigjorte tid. Nogle bruger den til at omforme deres rolle og udvikle sig fagligt, med forøget karriereengagement til følge. Andre engagerer sig mere i arbejdet på en måde, hvor engagement og belastning kører parallelt - kapaciteten stiger, men det gør udmattelsen også. Atter er der andre, der ikke aktivt reinvesterer den frigjorte tid, og som oplever en mere implicit intensivering: mere arbejde, højere tempo, mindre restitution.

Det forklarer også, hvorfor syv ud af ti danske virksomheder, der anvender AI, beretter, at det har gjort dem mere effektive, samtidig med at bundlinjeeffekten udebliver: medarbejderne oplever en personlig gevinst, der ikke ses på organisationsniveau. Danske data bekræfter billedet: en undersøgelse af over 25.000 ansatte i 11 erhverv viser en gennemsnitlig tidsbesparelse på ca. 3% for medarbejdere, der bruger generativ AI.

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. Det samme mønster viser sig 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 et stort amerikansk studie erhverv med høj AI-eksponering med erhverv med lav eksponering, før og efter ChatGPTs lancering. Hovedresultatet gik direkte imod produktivitetsfortællingen: 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.

Fritidsreduktionen ramte præcis de aktiviteter, der understøtter restitution og social kapital: tid med venner, sport og afslapning, mens passiv skærmtid forblev upåvirket. 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.

Studiet har et vigtigt forbehold: det måler potentiel AI-eksponering, ikke faktisk brug, og bygger på amerikanske data.

Med AI skabes engagement og belastning parallelt

En undersøgelse af 600 taiwanesiske videnarbejdere inden for finans, teknologi og traditionel industri, som aktivt anvender AI-værktøjer, uddyber billedet. Den 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. Mønstret kan kaldes produktiv udmattelse: en dynamik hvor teknologisk stress gør at ansatte får mere fra hånden, men via udmattelse snarere end engagement.

De mentale pauser kan forsvinde først

Ingen af de to mønstre fanger dog det kvalitative skift: at det ikke bare er mængden af arbejde der ændrer sig, men selve arbejdets karakter. 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.

Et forskerhold 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 flere former for intensivering, der opstår nedefra, dvs. uden at ledelsen kræver det. 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. 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. Et lille kvalitativt studie af 15 unge tyske professionelle dokumenterer den samme oplevelse.

Denne oplevelse er ikke universel. 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. Produktivtetsgevinsten 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.

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.

Et studie undersøgte præcis denne dynamik. 291 medarbejder-kollega-par i kinesiske virksomheder deltog i en spørgeskemaundersøgelse i to bølger med en måneds mellemrum.

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". Den 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.

Et europæisk studie konkretiserer yderligere, hvordan en aktiv rolleomformning kan se ud i praksis. 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. Den anden er, at juniorerne bruger AI som personlig sparringspartner og karrierementor: de kan stille naive spørgsmål uden frygt for at fremstå uvidende og forberede sig på vanskelige samtaler. 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.

Juniormedarbejdere mister de opgaver der bygger ekspertise

Juniormedarbejdere er mest udsatte, og samtidig ofte oversete i organisationers AI-strategi. 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.

Ansættelsesdata fra det amerikanske arbejdsmarked efter generativ AIs gennembrud viser 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. Tolkningen af det mønster er dog omstridt. En analyse 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; hovedforklaringen kan altså være den hårdeste rentestigning i fire årtier snarere end AI. I Danmark viser undersøgelsen af de over 25.000 ansatte endnu ingen målbar effekt på ansættelser eller løn i nogen erhvervsgruppe, heller ikke blandt yngre medarbejdere.

Organisationer der reducerer juniorstillinger sparer kortsigtet, men mister den strøm af nyansatte, der udgør fremtidens eksperter og ledere. Spørgsmålet er derfor ikke bare hvilke job der forsvinder, men hvilke læringsforløb der forsvinder med dem.

Data fra amerikanske jobopslag (2019 til medio 2024) afdækker 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. Det kan formentligt gavne virksomhederne, der bruger AI, men kan betyde, at færre job rummer muligheder for faglig udvikling.

Nye kompetencekrav og roller opstår parallelt

Over 60% af nutidens jobs eksisterede slet ikke i 1940, og 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.

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. Danske virksomheder rapporterer også nye opgaver på grund af generativ AI: mere gennemgangsarbejde, mere kvalitetssikring, mere prompt engineering. Gennemgang og kvalitetssikring forudsætter, at man kan vurdere det, AI producerer, ikke bare udføre det selv.

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. 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. 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 de eksisterende normer bestemme.

For at undgå, at AI medfører øget belastning og risiko for udbrændthed, kan man som det første indføre beslutningspauser i AI-understøttede arbejdsgange. Hos den amerikanske teknologivirksomhed fra tidligere i kapitlet observerede forskerne 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.

Et andet område handler om at strukturere arbejdet og beskytte fokuserede tidsvinduer. Et konkret modtræk er at samle ikke-presserende leverancer og opdateringer til naturlige pausepunkter i arbejdsdagen frem for at håndtere dem løbende.

For juniorerne ligger der en særlig ledelsesopgave i at beskytte deres læringsforløb gennem investering i træning og prioritering. 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. 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, incitamenter og opfølgning løbende kan justeres på baggrund af, hvad der rent faktisk sker.

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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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).
- Gerlich, M. (2025). AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking. *Societies*, 15(6), 6.
- 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.
- 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.
- 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.
- Hulum, 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*.
- Iscenko, Z., & Curto Millet, F. (2026). Looking for the Ladder: Is AI Impacting Entry-Level Jobs? The American Worker Project, Economic Innovation Group.
- 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.
- Ja, E., & Raghavan, M. (2026). Incentives for originality moderate the homogenizing effect of large language models on creative work. *arXiv preprint*.
- Kestin, G., Miller, K., Kiales, 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.
- 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.
- 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).
- 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.
- Meincke, L., Nave, G., & Terwiesch, C. (2025). ChatGPT decreases idea diversity in brainstorming. *Nature Human Behaviour*.
- 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*.
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
- Pereira, E., Wang Graylin, A., & Brynjolfsson, E. (2026). *The Enterprise AI Playbook: Lessons from 51 Successful Deployments*. Stanford Digital Economy Lab.
- Preuschhoff, P., Zaghal, 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.
- 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 (20260111), The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Shen, C. & Tamkin, A. (2026). How AI Impacts Skill Formation. *arXiv:2601.20245*.
- 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.
- 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*.
- 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*.
- 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