

AI-strategi: værktøjskassen

Fra øjebliksbillede til beslutning. Hele værktøjskassen bag en AI-strategi, en travl ledelse faktisk kan bruge.

med mennesker først

En drejebog til ledelsesworkshoppen, syv korte skabeloner og de retningslinjer, der holder strategien levende. Fra Vinther Consulting.

● Udkast v0.1 · Til intern brand- og kvalitetsreview før kundevendt brug

INDHOLD

Indhold

	Kort fortalt	03
01	De fire beslutninger: KURS	03
02	Retningslinjer for et godt forløb	04
03	Drejebog: Kursværkstedet	05
04	De syv skabeloner	06
05	Effektmåling og revision	14
06	Kom videre	14
07	Det bygger vi på	14

Kilde: Company/Metode/AI-strategi-vaerktoejskassen_kundevendt_v0.1.md
Faktaget låst og vc-lintet. Kundevendt brug efter brand- og kvalitetsreview.

INTRODUKTION

Kort fortalt

De fleste ledelser mangler ikke evnen til at skrive en strategi. De mangler at få truffet beslutningen og fortalt den videre. En dansk undersøgelse fra Copenhagen Business School i 2026 finder, at kun en lille del af de øverste ledelseslag har en egentlig AI-strategi, at godt otte ud af ti topledere svarer nej til at have en, og at næsten fire ud af ti medarbejdere ikke ved, om en strategi overhovedet findes. Der er ikke tale om et dokumentproblem. Der er tale om en beslutning, der aldrig bliver truffet, og en retning, der aldrig bliver fortalt nedad.

Denne værktøjskasse er svaret på netop det. Den er ikke en teori om strategi, men strategien omsat til noget, en ledelse kan gennemføre på en formiddag og fortælle videre samme uge. Den er bygget op om fire beslutninger, en drejebog til at træffe dem i fællesskab og syv korte skabeloner, der gør beslutningerne konkrete. Alt er et beslutnings- og kommunikationsværktøj, ikke et papirprojekt.

Den virker for både den mindre virksomhed og den store organisation. Det er dybden, tempoet og styringstyngden, der justeres, ikke logikken.

01 · BESLUTNINGERNE

De fire beslutninger: KURS

En AI-strategi koger ned til fire beslutninger. Vi kalder dem KURS, fordi de tilsammen sætter retningen. Ingen af dem handler om teknologien i sig selv. Det er derfor, en AI-strategi er en ledelsesopgave, ikke en it-opgave.

Beslutning	Spørgsmålet, I skal svare på
K, Kurs	Hvor skal kunstig intelligens skabe værdi hos os først, og hvordan ser vi, om det virker?
U, Udvikling	Hvordan lærer organisationen, så det ikke bliver ved den ene begejstrede afdeling?
R, Rammer	Hvilke data og opgaver må vi lægge i hvilke værktøjer, og hvilke må vi ikke?
S, Styring	Hvem har ansvaret, når noget går galt, og hvem godkender nye anvendelser?

De fire beslutninger er de samme, uanset om I er ti eller ti tusinde. Forskellen er, hvor dybt I går, og hvor formaliseret styringen skal være. Det vender vi tilbage til undervejs.

De fire kurspunkter hænger sammen med vores overordnede AI-transformationsmodel, KOMPAS, hvor de svarer til kompassets fire retninger: værdien, mennesket, ansvarligheden og ejerskabet. I behøver ikke kende KOMPAS for at bruge værktøjskassen. Men hvis I senere vil hele vejen gennem en transformation, er det den samme logik, der fortsætter.

K Kurs

Hvor skal AI skabe værdi hos os først, og hvordan ser vi, om det virker?

U Udvikling

Hvordan lærer organisationen, så det ikke bliver ved den ene afdeling?

R Rammer

Hvilke data og opgaver må vi lægge i hvilke værktøjer, og hvilke må vi ikke?

S Styring

Hvem har ansvaret, når noget går galt, og hvem godkender nye anvendelser?

KOBLINGEN TIL KOMPAS - FIRE RETNINGER



K til Nord (værdi), U til Syd (mennesket), R til Øst (ansvarligheden), S til Vest (ejerskabet).

Mød jer selv, hvor I står

Værktøjskassen ser lidt forskellig ud, alt efter hvor langt I allerede er. En virksomhed, der lige er begyndt at prøve kunstig intelligens af, kører hele forløbet fra bunden. En virksomhed, hvor værktøjerne allerede er i bred brug, har ofte en uskreven retning og har mest brug for at få styr på rammerne og styringen, fordi brugen er løbet forud for beslutningerne. Værktøjet er det samme. Det er indgangsdybden, der er forskellig.

Vores gratis AI-strategi-selvtest på hjemmesiden giver jer et roligt øjebliksbillede af, hvor I står, og peger på, hvilke af de fire kurspunkter der er huller. Den er en god forhoveddør, inden I samler ledelsen.

02 · RETNINGSLINJER

Retningslinjer for et godt forløb

Otte principper er værktøjskassens rygrad. De er den korte version af, hvad der skal huskes, selv når tiden er knap.

- 1 Fire beslutninger, ikke ét dokument. Målet er, at ledelsen træffer de fire beslutninger. Papiret er kun beviset på beslutningen, ikke selve målet.
- 2 Beslut i rummet. Hjemmearbejde bliver sjældent lavet. Workshopen er bygget, så beslutningerne træffes, mens alle er samlet.
- 3 Start, hvor smerten og værdien er størst. Ikke hvor teknologien er mest spændende. Undgå løsninger, der leder efter et problem.
- 4 Gentænk arbejdsgangen, ikke kun værktøjet. Den stærkeste effekt kommer af at gentænke selve arbejdsgangen, ikke af at købe et værktøj.
- 5 Mennesket først er en leverance, ikke en eftertanke. Kompetence, tryghed og mening bygges ind. Modstand behandles som information, der kan afsløre en dårlig proces eller en reel risiko.
- 6 Ansvarlig kunstig intelligens bygges ind fra start. Oplysningspligt, persondata og klare datarammer er ikke en juridisk eftertanke, men en del af rammerne. Lad jer ikke fejlberolige: Selv om nogle af de tungere lovkrav er udskudt til 2027 og 2028, gælder de udskydelser kun højrisiko-systemerne. Pligten til at oplyse, at man taler med kunstig intelligens, står fast.
- 7 Strategien skal fortælles nedad. En strategi, næsten fire ud af ti medarbejdere ikke kender, virker ikke. Retningsfortællingen er en leverance, ikke en eftertanke.
- 8 En levende kurs, ikke et treårigt dokument. Uden en fast rytme for eftersyn bliver strategien til strategi-teater. Rytmen er selv en af beslutningerne.

To fælder, der er værd at vogte mod

- Strategi-teater: et flot dokument uden besluttede piloter, uden en ejer og uden en fast rytme. Modgiften er styringssiden og kravet om mindst én pilot med et målbart udgangspunkt.
- Strategien, ingen kender: modgiften er retningsfortællingen og den bevidst korte notatform.

03 · DREJEBOG

Kursværkstedet

Kursværkstedet er den faciliterede workshop, hvor ledelsen træffer de fire beslutninger i fællesskab og forlader mødet med et strateginotat i udkast og en aftalt vej videre.

Før mødet udfyldes situationsspejlet (skabelon 1), gerne fra selvtesten. Så møder ledelsen op med et billede frem for et blankt ark.

Hvem er med

I den mindre virksomhed: ejerlederen plus to til fire nøglepersoner, for eksempel fra økonomi, drift og en ildsjæl. I den store organisation: ledelsesteam eller styregruppe, proces- og fagejere fra de berørte enheder, en data- eller it-ansvarlig og HR.

Hvor lang tid

I den mindre virksomhed en halv dag, tre til fire timer. I den store organisation en hel dag, ofte med et formøde om situationsspejlet.

Grundtaket

Den samme hele vejen: ramme, afdækning, prioritering, beslutning og ejerskab, næste skridt.

Tid	Punkt	Indhold	Det producerer
0.00-0.20	Ramme og situationsspejl	Formål og spilleregler. Genfortæl situationsspejlet: hvor står vi, hvor er der uofficiel brug af kunstig intelligens, hvor er værdien størst. Slå fast: vi træffer fire beslutninger i dag.	Fælles udgangspunkt
0.20-1.05	K, Kurs	Vælg en til tre steder, hvor kunstig intelligens skal skabe værdi først. Bind hver til en effektkæde: udgangspunkt, mål, bevis. Beslut, hvilken arbejdsgang der gentænkes.	Kursafsnit i strateginotatet
1.05-1.35	U, Udvikling	Beslut rollespecifik læring koblet til de valgte indsatser, læring i selve arbejdet, og udpeg ambassadører.	Kompetence- og ambassadorplan
1.35-2.10	R, Rammer	Beslut en simpel opdeling af data, godkendte værktøjer (og luk den uofficielle brug) og de vigtigste krav til ansvarlig kunstig intelligens.	Rammemark
2.10-2.40	S, Styring	Udpeg en ejer, beslut godkendelsesvejen for nye anvendelser, aftal retningsfortællingen nedad og rytmen for eftersyn.	Styringsside
2.40-3.00	Beslutning og næste skridt	Læs de fire beslutninger op. Bekræft mindst én pilot med et udgangspunkt. Aftal, hvem der renskriver notatet, og hvornår retningsfortællingen sendes.	Kursbeslutningslog

I den store organisation føjes typisk til: en særskilt data- og rammesession med de it- og dataansvarlige, et måltræ pr. enhed under Kurs, et interessent- og godkendelsesforum under Styring og et formaliseret politik-bilag til rammemarket.

Spørgeguider til de fire beslutninger

Kurs: retning og værdi

- Hvor bruger I mest tid på opgaver, der føles tunge eller rutineprægede? Hvor opstår oftest fejl eller ventetid?
- Hvis kunstig intelligens kun måtte hjælpe ét sted det næste halve år, hvor ville det gøre mest gavn?
- Hvordan ville vi kunne se på et tal, at det virkede? Hvad er tallet i dag?
- Er det værktøjet eller selve arbejdsgangen, der skal ændres?

Udvikling: læring og kompetence

- Hvem skal kunne bruge kunstig intelligens til de valgte opgaver, og hvad skal de konkret kunne?
- Hvordan lærer de bedst, i selve arbejdet eller på et kursus ved siden af?
- Hvem hos jer går allerede foran og kan hjælpe de øvrige?
- Hvilke bekymringer er der blandt medarbejderne, og hvordan møder vi dem ærligt?

Rammer: data og opgaver

- Hvilke typer data har I: offentlige, interne, fortrolige, personoplysninger? Hvad må lægges i hvilke værktøjer?
- Hvilke værktøjer bruges allerede, også uofficielt? Hvilke godkender vi?
- Taler nogen af jeres anvendelser med kunder eller borgere, eller laver de indhold til dem? Så gælder oplysningspligten.
- Behandles der personoplysninger? Er der styr på det lovlige grundlag, og hvor data behandles?

Styring: ansvar og godkendelse

- Hvem ejer AI-retningen fremover: hvem beslutter, hvem drifter?
- Hvem siger ja, når nogen vil tage et nyt værktøj eller en ny anvendelse i brug?
- Hvordan fortæller vi retningen til hele organisationen, kort og ærligt?
- Hvornår ser vi kursen efter igen?

04 · SKABELONER

De syv skabeloner

Skabelonerne er værktøjskassens kerne. De er korte med vilje, så de kan udfyldes i rummet og fortælles videre. Felterne udfyldes i hånden eller på skærm.

1

Situationsspejlet

Udfyldes før værkstedet. Et kort statusbillede, så ledelsen møder op med et billede frem for et blankt ark. Kan udfyldes fra selvtesten på hjemmesiden.

Virksomhed

Navn

Dato

Dato for udfyldelse

Hvor modne er vi (1-4)

1 spredte forsøg, til 4 en normal del af arbejdet

Hvad bruges kunstig intelligens til i dag (også uofficielt)

Hvor gør det mest ondt (smertepunkter)

Hvor er værdien størst

DE FIRE KURSPUNKTER, HVOR ER DER HULLER

K, Kurs

Sat eller hul

U, Udvikling

Sat eller hul

R, Rammer

Sat eller hul

S, Styring

Sat eller hul

Sikkerhedsflag

Bruger vi kunstig intelligens bredere, end vi har sat rammer for?

2 AI-strateginotatet (1 af 2)

Hovedleverancen. Notatet er det, ledelsen tager med. Det er bevidst kort, så det kan fortælles videre: en til to sider i den mindre virksomhed, et udvidet notat med måltræ og politik-bilag i den store organisation. Uanset størrelse holdes forsiden kort.

AI-strategi for

Virksomhed

Besluttet den

Dato

Ejer

Navn eller rolle

Revideres

Rytme

HVORFOR (RETNINGSFORTÆLLINGEN, KORT)

Hvorfor arbejder vi med kunstig intelligens, hvad vil vi opnå, og hvad vil vi IKKE

To til fire sætninger. Ærligt sprog, ingen hype. Dette er også teksten, der fortælles nedad. Se skabelon 7.

K, KURS: HVOR SKABER KUNSTIG INTELLIGENS VÆRDI FØRST (1-3 INDSATSER)

Indsats

Fx udkast til tilbud

Udgangspunkt (i dag)

Tal eller tilstand, fx ca. 3 timer pr. tilbud

Mål

Ændring, tal, hvornår, fx halvér tiden inden 31.12

Bevis

Hvordan måler vi mod udgangspunktet

Arbejdsgang, der gentænkes

Ikke kun værktøjet

Gentag for indsats 2 og 3. Stor organisation: byg et måltræ med overordnet mål, delmål pr. enhed og fælles bevisgrundlag.

2 AI-strateginotatet (2 af 2)

Fortsat. Samme notat, resten af felterne.

U, UDVIKLING: HVORDAN LÆRER ORGANISATIONEN

Hvem skal lære hvad

Roller koblet til indsætterne ovenfor

Læring i arbejdet

Hvordan bygges det ind i opgaverne

Ambassadører

Navne. Uddybes i skabelon 4

R, RAMMER: DATA OG GODKENDTE VÆRKTØJER

Kort linje

Fx: fortrolige data og personoplysninger må kun i godkendt værktøj, aldrig i private eller gratis værktøjer

Godkendte værktøjer

Liste

Ansvarlig kunstig intelligens

Oplysningspligt hvor relevant, persondata-linje. Uddybes i skabelon 3

S, STYRING: ANSVAR OG GODKENDELSE

Ejer / Beslutter / Drifter

Navne eller roller

Godkendelse af nye anvendelser

Hvem siger ja, på hvilket grundlag

Retningen er fortalt til

Hvem, hvornår, hvordan

Rytme for eftersyn

Fx kvartalsvist eftersyn og ved regelændring. Uddybes i skabelon 5

FØRSTE PILOTER

Pilot 1

Indsats, start (dato), ansvarlig (navn), udgangspunkt (tal), mål (tal eller dato)

En strategi er ikke færdig, før mindst én pilot er besluttet med et udgangspunkt.

3 Rammemarket

Data, værktøjer og ansvarlig kunstig intelligens. Formålet er ikke et juridisk regelværk, men få klare linjer, medarbejderne kan huske.

Virksomhed

Navn

Gælder fra / ejer

Dato og navn

1. DATAKLASSER (HVAD MÅ I HVILKE VÆRKTØJER)

Offentligt, må bruges i

Alle godkendte værktøjer

Internt, må bruges i

Godkendte værktøjer

Fortroligt, må bruges i

Kun navngivet værktøj

Personoplysninger, må bruges i

Kun navngivet værktøj, efter persondatareglerne

Aldrig

Fx CPR, helbred, forretningshemmeligheder i private eller gratis værktøjer

2. GODKENDTE VÆRKTØJER

Værktøj, til formål, godkendt af, dato

Ét pr. linje

Uofficiel brug lukkes

Hvilke værktøjer udfases, hvornår

3. ANSVARLIG KUNSTIG INTELLIGENS (OVERSAT TIL HVERDAGSSPROG)

Oplysningspligt

Hvor kunstig intelligens taler med kunder eller borgere eller laver indhold til dem, skal det fremgå. Gælder hos os her:

Persondata

Lovligt grundlag, og hvor behandles data. Stor organisation: konsekvensanalyse ved høj risiko, ansvarlig:

Menneske i loopet

Hvilke udkast skal altid ses af et menneske, for de bruges

4. HVAD GØR MAN VED TVIVL

Spørges

Navn eller rolle. Hellere spørge én gang for meget

4 Kompetence- og ambassadørplan

Koblet til indsætterne i strateginotatets K-afsnit.

Virksomhed

Navn

ROLLE-LÆRING (HVEM LÆRER HVAD)

Rolle	Skal kunne	Til hvilken indsats	Hvordan (i arbejdet)	Hvornår

AMBASSADØRER (GÅR FORAN, HJÆLPER DE ØVRIGE VIDERE)

Navn	Afdeling	Hjælper med	Afsat tid

TRYGHED OG MENING

Kendte bekymringer

Sådan møder vi dem

Åben dialog, ret til at fejle med værktøjet

Hvordan fejl og erfaringer deles

5 Styringssiden

Ejerskab, godkendelse, rytme. Den vigtigste modgift mod strategi-teater. Uden klart ejerskab dør strategien, når konsulenten eller ildsjælen går.

Virksomhed

Navn

EJERSKAB

Ejer af AI-strategien

Navn eller rolle

Beslutter (siger ja til større ting)

Drifter (holder det kørende til daglig)

GODKENDELSESVEJ FOR NYE ANVENDELSER

Hvem godkender nyt værktøj eller ny anvendelse

Navn eller forum

På hvilket grundlag

Fx: passer det til rammemarket? er der en ejer? er der en effekt at måle? Stor organisation: godkendelsesforum mødes (rytme)

RETNINGSFORTÆLLING NEDAD

Fortælles til

Hele organisationen eller hvilke enheder

Hvornår og hvordan

Fx på næste personalemøde og skriftligt. Tekst i skabelon 7

RYTME FOR EFTERSYN (EN LEVENDE KURS)

Fast eftersyn

Fx kvartalsvist eller halvårligt og formaliseret

Udløst eftersyn ved

(a) ny lovgivning (b) et modenhedsspring

Ansvarlig for at kalde eftersynet

Navn

6 Kursbeslutningsloggen

Et halvt A4-ark. Det gør beslutningen efterprøvelig og er beviset på, at der faktisk blev truffet en beslutning.

Virksomhed

Navn

Dato	Kurspunkt	Beslutning	Truffet af	Revideres

En række pr. kurspunkt: K, U, R, S.

7 Retningsfortællingen

Kommunikation nedad. Modgiften mod, at strategien er noget, ingen kender. Kort, ærlig, uden hype.

Til hele

Virksomhed

Hvorfor arbejder vi med kunstig intelligens

To til tre sætninger, ærligt

Hvor skal det hjælpe først

De valgte indsatser, i klar tale

Hvad betyder det for dig

Hvad ændrer sig i hverdagen, hvad forventes

Hvad vi IKKE gør

Fx: vi bruger ikke kunstig intelligens til at overvåge jer, eller ingen mister sit job til dette, hvis det er sandt

Rammerne kort

De vigtigste linjer fra rammearket

Hvem kan man spørge

Navn

Fortæl kun det, der er sandt. En retningsfortælling, der lover en tryghed, ledelsen ikke kan holde, er værre end ingen.

05 · EFFEKT MÅLING

Effektmåling og revision

En AI-strategi beviser sig ikke ved at eksistere, men ved at flytte de tal, den satte sig for. Derfor sættes ingen indsats i gang uden et udgangspunkt, og ingen strategi er færdig, før den har udpeget mindst én pilot med et mål og et bevis.

Værktøjskassens egen succes kan måles beskedent, men ærligt, på tre spørgsmål:

- 1 Er der truffet fire beslutninger (K, U, R, S)?
- 2 Er de fortalt nedad?
- 3 Er der sat mindst én pilot i gang med et udgangspunkt?

Det er præcis det skridt, langt de fleste topledelse endnu ikke har taget.

Revision

Læg et fast eftersyn ind, kvartalsvist i den mindre virksomhed, halvårligt og formaliseret i den store. Hertil et udløst eftersyn, når lovgivningen ændrer sig, eller når organisationen tager et modenhedsspring. Uden den rytme bliver strategien et engangsdokument, og organisationen skrider tilbage.

06 · KOM VIDERE

Kom videre

Start med selvtesten

Vores gratis AI-strategi-selvtest på hjemmesiden giver jer et roligt øjebliksbillede af, hvor I står, uden løftede pegefingre. Der er ingen forkerte svar. Resultatet passer direkte ind i situationsspejlet, som er første skridt i denne værktøjskasse.

Tag en uforpligtende snak

Vil I have en facilitator med til kursværkstedet, eller vil I vende, hvor I skal starte, så er I velkomne til at række ud. Vi fører både mindre og større organisationer gennem forløbet, med mennesker først.

Denne værktøjskasse er vejledende og erstatter ikke konkret rådgivning i jeres egen situation. Reglerne på området ændrer sig løbende. Tjek altid de konkrete krav og datoer mod den nyeste officielle status, før I bruger dem til at træffe beslutninger.

07 · GRUNDLAG

Det bygger vi på

Værktøjskassen er Vinther Consultings egen syntese, forankret i både forskning og anerkendt praksis.

Strategivakuummet

- Copenhagen Business School's AI-undersøgelse 2026 (godt 4.000 besvarelser): en lille del af de øverste ledelsesslag har en AI-strategi, godt otte ud af ti topledere svarer nej, og næsten fire ud af ti medarbejdere ved ikke, om en strategi findes. Andre danske målinger lander på op mod omkring femten procent på virksomhedsniveau. Enkeltprocenterne varierer efter, hvad og hvem man måler, men det fælles billede er robust: retningen mangler, ikke lysten.

Værdi i arbejdsgangen, ikke i værktøjet

- McKinseys State of AI 2025 og forskning fra MIT i 2025 peger samme vej: gevinsten kommer af at gentænke arbejdsgangen, ikke af at anskaffe et værktøj. Piloter, der aldrig når drift, er en af de hyppigste årsager til udeblevet effekt.

Læring og vejen til flertallet

- Klassisk forskning i udbredelse af nyt (Everett Rogers) og i kløften mellem de tidlige brugere og det brede flertal (Geoffrey Moore) ligger bag kompetence- og ambassadørplanen.

Ansvarlig kunstig intelligens

- EU's AI-forordning og persondatareglerne (GDPR). Pligten til at oplyse, at man taler med eller ser indhold skabt af kunstig intelligens, står fast, mens de tungere krav til højrisiko-systemer er udskudt til 2027 og 2028. De konkrete datoer og krav tjekkes mod den nyeste officielle status for hver brug.

Ejerskab og helhed

- Forskningen i sociotekniske systemer og John Kotters arbejde med forandringsledelse ligger bag styringssiden og retningsfortællingen: menneske, proces og teknologi skal ændres samtidig, og en forandring skal forankres for at overleve.

De klassiske forandringsmodeller bruger vi som fælles sprog og tjekliste, ikke som naturlove. De konkrete tal og de AI-specifikke fund er det, der bærer påstandene.

AI-strategi: værktøjskassen er et værktøjssæt under KURS-modulet, der igen hører under Vinther Consultings AI-transformationsmodel, KOMPAS. Værktøjskassen kan hentes og bruges frit.

Skal vi tage en uforpligtende snak?

Vil I have en facilitator med til kursværkstedet, eller vil I vende, hvor I skal starte, så er I velkomne til at række ud. Vi fører både mindre og større organisationer gennem forløbet, med mennesker først.

Vinther Consulting

vintherconsulting.dk · 29 89 53 10