Hvor meget menneske vil du ha'?

om den danske AI-transformation

Simon Lindebjerg



Harmony IT ApS

København 2026

Prolog

I mit arbejde med at bygge AI for danske virksomheder får jeg næsten altid de samme tre spørgsmål. ”Tager AI mit job?”, ”Hvornår?” og ”Skal jeg være bange?”

De er alle sammen ret kedelige.

AI er kommet for at blive. Den kommer til at forandre vores samfund fra grunden, og det er umuligt at sige præcis hvordan. Men vi kan se de generelle linjer, og de er langt mere interessante end de tre spørgsmål jeg lige stillede.

Først skal luften ryddes for både evangelister og doomers. AI har ingen iboende moral. DeepMind brugte den til at folde proteiner med AlphaFold og løste en gåde biologien havde kæmpet med i et halvt århundrede. Palantir bruger den til at udpege mål på slagmarken. Kunstnere er oprevede over at få deres skaberkraft sidestillet med noget en maskine kan lave. Hobbyister er opløftede over demokratiseringen af kreativiteten. AI er hvad de mennesker der bruger den, gør den til. Intet mere, intet mindre (sådan forbliver det til den dag vi opnår superintelligens, og den dag lader jeg ligge lige her).

Det der er ved at ske, er noget andet og mere konkret. AI gør det nærmest friktionsløst at skabe. Og når noget kan skabes af alle, hurtigt og konstant, mister det sin værdi. Indhold pumpes ud i en lind strøm – tekster, billeder, videoer, jingler – og en pæn del af det

kan måle sig med det et menneske ville have lavet i hånden. Vi drukner i det der er godt nok.

Vi har allerede en indholdstsunami, og enhver tsunami har en modvægt. Når det maskinskabte bliver gratis og grænseløst, bliver tillid og autenticitet det knappe gode. Vi kan allerede se det tage form: det rå, det uredigerede, den upolerede video, indholdsskabere der stempler deres arbejde "AI-frit" som var det en dyd.

Fremtidens forbruger kommer til at lede efter det menneskeskabte, ligesom Dorthe på jagt efter frilandsæg i køleboksen i Netto. Hun ved godt de andre æg er billigere. Hun betaler alligevel, fordi hun ved hvor ægget kommer fra, og fordi nogen har stået inde for hvordan det blev til.

Prisen følger med hvor meget tillid du kræver, og tilliden følger med hvor meget menneske der har været med i skabelsen. Forestil dig en drejeknap der indstiller prisen. Vil du have maksimalt menneske, betaler du maksimal pris. Vil du have maksimal maskine, får du den til en brøkdel.

Alt trækker i den knap. Prisen trækker mod maskinen. Hastigheden trækker mod maskinen. Bekvemmeligheden trækker mod maskinen. Der skal ikke træffes noget valg for at ende i maskin-enden – det er derhen hånden glider når ingen holder imod. Så de fleste skruer helt over, og bliver formentlig ved med at brokke sig over den service de selv har fravalgt.

Knappen gemmer på en konsekvens. Efterspørgslen efter den halvmenneskelige, halvgode, halvdyre løsning fordamper. Midten af skalaen kollapser. Men midten er mere end et punkt på en priskurve. Det er dér langt størstedelen af os går på arbejde. Når den forsvinder, hvad gør vi så?

Det lyder voldsomt, men vi har set formen før. Internetbølgen begyndte for tredive år siden, og der sidder stadig virksomheder i dag som kunne vinde markedsandele ved bare at digitalisere mere. Med AI er vi stadig ved daggry. De fleste ved endnu ikke hvordan de skal bruge den. De der lærer det, kommer til at vokse på en måde der er svær for konkurrenter at indhente – ligesom dem der plantede deres internetfrø i de sene halvfemsere og høster frugterne den dag i dag.

Forretningsmodeller holder op med at være rentable. Nye opstår. Stort set alt bliver forandret i større eller mindre grad. Vi kan se transformationen i horisonten uden at kunne sige præcis hvad der venter. Men der kommer til at ske noget, og det bliver stort.

Del 1: Midten

Det første sted vi skal kigge hen, er dér hvor AI allerede understøtter størstedelen af produktionen: hos softwareudviklerne. Der er en grund til at begynde netop der. Softwareudvikling er faget der tog teknologien til sig først og mest, og derfor er det her vi tydeligst kan aflæse den form resten af os bevæger os imod. Kanariefuglen i kulminen synger allerede.

1.1: Byg eller køb

Historisk var egne udviklere et privilegium for de store. En mellemstor virksomhed købte færdig software og levede med at den løste problemet nogenlunde – halvfjerds procent ramt, resten klarede man med regneark, vaner og frustration.

AI har flyttet den grænse. En enkelt udvikler med de rette værktøjer producerer i dag på en skala der før krævede flere hold. I de virksomheder jeg bygger for, ser jeg et par mennesker rulle en fungerende første version ud på nogle uger – af software et konsulenthus for få år siden ville have sat ni måneder og et sekscifret beløb på. Egen udvikling af tilfredsstillende kvalitet er blevet rentabel for langt flere end før. Det der var en investeringsbeslutning forbeholdt dem med råd til en IT-afdeling, ligger nu åbent for det brede mellemlag af dansk erhvervsliv.

Ude i virksomhederne bygges der allerede.

Kasper i marketing oplever aldrig skriveblokade igen. Holdet har givet ham en assistent der kender husets stemme – alt det gode

og alt det pinlige han har skrevet gennem årene – og nu flyder teksten. Han skriver dobbelt så meget på det halve af tiden. Teksten bliver glat, kompetent og en anelse ansigtsløs, og de små sære vendinger der plejede at røbe at et bestemt menneske sad bag, slibes af undervejs. Kasper godkender hurtigere og standser sjældnere op. Han mærker det ikke som et tab.

Hanne i bogholderiet har sendt sin sidste rykker om manglende bilag. En lille agent holder nu selv øje med hvem der mangler at uploade hvad, og skruer selv op for tonen når påmindelserne bliver overset. Kvitteringerne kommer ind til tiden. Med rykkerne forsvandt også Hanne selv – den daglige lille tur forbi kollegernes borde, den halvirriterede spøg der også var kontakt menneske til menneske. Friktionen i bilagshåndtering bragte også en kollegarelation med sig, der i fremtiden formindskes.

Der bygges dusinvis af den slags. Overblik til ledelsen hver morgen, sagsstyring der passer præcis til forretningen, alt det administrative slid ingen har lyst til at røre. Gevinsten kan mærkes. Den har bare, som al friktion der fjernes, en bagside der først viser sig senere.

Byg eller køb var et budgetspørgsmål. I fremtiden bliver det et strategisk valg om hvilke kompetencer man vil have boende i huset.

1.2: Juniorens nye hjem

Hvem bygger alt det? Sjældent en stor it-afdeling. Ude i virksomhederne former der sig en ny, lille enhed.

En mellemstor virksomhed ansætter en juniorudvikler lige fra uddannelsen og sætter hende på et hold med en interaktionsdesigner. To mennesker. Dertil hyrer de nogle timer om ugen en ekstern senior – en garvet udvikler med projektledererfaring, der samtidig er tilknyttet en håndfuld andre virksomheder. Senioren sørger for at de rigtige ting bygges på de rigtige tidspunkter, hjælper holdet med at kortlægge husets arbejdsgange, og sammensætter projekter hvor noget er hurtige transaktionelle forbedringer og andet er længere, strategiske træk. Hun minder om sikkerhedshygiejne, om at tale med resten af virksomheden, om at holde testmiljøer koblet fra driften.

Det afgørende sidder i den senior. Forskellen på om sådan et hold flytter bjerge eller graver sin egen grav, er forskellen på en arkitekt og en turist. Turisten prompter på overfladen og får noget der ligner det rigtige – det kører, det demoer flot, det ser færdigt ud. Arkitekten forstår systemet dybt nok til at dirigere maskinen og til at få øje på det der ville være gået galt om seks måneder: det der skalerer skævt, det der lækker data, det der bliver umuligt at vedligeholde når den junior der skrev det skifter job. Maskinen kan skrive koden. Den kan ikke tage ansvaret for at det var den rigtige kode.

Den menneskelige merpris har sat sig et bestemt sted i trioen. Holdet er billigt at have – to unge og nogle indkøbte seniortimer. Men de timer er dyre per styk, og de er det med god grund. Det er drejeknappen fra prologen, nu inde i virksomhedens eget maskinrum: holdet skruer langt mod maskinen på det daglige arbejde, og langt mod mennesket dér hvor dømmekraften afgør

om noget overhovedet skal eksistere. Man betaler senioren for at stå inde for at kursen er rigtig.

Skiftet rummer en pointe: den omhyggelige forhåndsindsats flytter sig. Tidligere lå den før første linje kode – man planlagde længe, fordi det var dyrt at bygge og dyrere at bygge om. Når det er blevet billigt at bygge, kan holdet bevæge sig hurtigt og roddet inde i et afkoblet miljø, prøve ti ting og smide de ni væk. Omhyggeligheden samler sig nu ét sted: ved overgangen til produktion. Dér sidder den menneskelige gate, et review lige før noget går live. Det AI ændrer ved processen, er ligeså meget som dens hastighed selve formen. Og det er præcis arkitekten der ved at porten skal ligge dér – turisten opdager det først når noget uafprøvet allerede kører hos kunderne.

Holdet bliver den nye midte. Og den midte flytter ud til mange flere virksomheder end før – pludselig har det mellemstore firma sin egen udviklingskraft. Udviklere bliver efterspurgt i endnu højere grad end i dag, hvor mærkeligt det end lyder midt i en fortælling om at AI overtager arbejdet. Den tråd lader vi ligge et øjeblik, for der gemmer sig et helt mønster i at efterspørgslen stiger netop dér hvor AI er mest produktiv.

Den seniorrolle jeg har skrevet om i dette afsnit er en jeg udfylder. Jeg lever af at sælge de timer jeg også argumenterer for bliver mere værd. Gør med det hvad du vil. Jeg føler det er vigtigt med transparens om afsenderen af beskeden.

1.3: SaaS voldgravene udtørrer

Hver gang en ny midte skabes, bliver en gammel disruptet.

Vertikal software – systemer bygget til én branche – solgte på en enkel og stærk præmis: det her kan I ikke selv bygge. Tag systemet der holder styr på tilbud, sager, timer og fakturering for en murervirksomhed. I tyve år var det en fornuftig handel at købe den software fra en udbyder. At bygge sit eget ville kræve udviklere ingen håndværksvirksomhed havde, så man betalte sit månedlige abonnement og var glad for det.

For et bredt udsnit af den slags mellemkompleks software holder præmissen op med at passe. Den samme trio kan bygge en version der passer præcis til netop den forretning – med dens egne arbejdsgange, dens egne særheder, og uden det væld af funktioner man aldrig brugte, men betalte for. Jeg har selv det seneste år prissat skræddersyede systemer til håndværksvirksomheder – sagsstyring, ruteplanlægning, tilbudsarbejde – til engangsbeløb på størrelse med få års abonnement på det standardsystem de erstatter. Leverandøren, hvis hele salgstale var "det kan I ikke selv", opdager at det kan man godt nu. Og de kunder der i årevis følte sig en anelse holdt som gidsler af et system de ikke kunne undvære, mærker at grebet løsner.

Så trækker leverandøren sig mod det der stadig er en voldgrav. Der findes dele der ikke bliver trivielle lige med det samme: integrationerne til det offentliges systemer, compliance der skal

holde i retten, data der bliver mere værd jo flere der bruger det. De dele holder. De er også de mindst glamourøse – leverandøren ender som rørlægger under et hus virksomhederne møblerer selv.

Andenordenseffekten rammer prisen. Når godt-nok-software kan bygges internt, falder markedsprisen på godt-nok-software mod det det koster at bygge den selv. Mellemlaget af leverandører – dem der hverken er billigst eller uundværlige – klemmes fra begge sider: nedefra af virksomheder der bygger deres eget, ovenfra af de få der sidder på de komplicerede integrationer.

Voldgraven var aldrig selve produktet. Den var afstanden mellem kundens evne og produktets kompleksitet. Så længe den afstand var stor, kunne man tage penge for at bygge bro over den. AI har fyldt en stor del af afstanden op – og med det udtørrer voldgravene rundt om SaaS-virksomhederne, én efter én.

1.4: Den nye midte

Landskabet efter de tre første nedslag ser sådan ud: den gamle midte er ved at tømmes. Leverandøren af det gode nok, det halvdyre standardprodukt, det færdigkøbte system der ramte halvfjerds procent – det lag presses fladt. En ny midte opstår i dens sted, og den er af en anden art. Den gamle midte var en opgavetype: at udføre det halvgode. Den nye midte er en ansvarstype: at afgøre hvad der skal laves, og at stå inde for resultatet.

Det løser den selvmodsigelse vi lod ligge. Hvordan kan udviklere blive mere efterspurgte, samtidig med at midten kræver færre

mennesker? Fordi de to ting sker på hver sin akse. På breddeaksen vokser det: langt flere virksomheder får udviklingskraft boende, steder der aldrig før havde en linje egen kode. På dybdeaksen falder det: hver enkelt løsning bæres af færre hænder end før, og laget der styrer det hele – senioren, arkitekten – er tyndt befolket og svært at besætte. Flere døre ind til faget, færre mennesker bag hver dør, og en smal, dyr top. Bredden op, dybden ned.

Samtidig vokser drejeknappen for første gang. I prologen havde den én akse: hvor meget menneske vil du have. Nu træder en anden frem ved siden af: hvor dybt skal det menneske forstå det, hun håndterer. Arkitekt eller turist. Dybden af den menneskelige styring bliver en pris i sig selv – man betaler for hvor meget mennesket faktisk kan gennemskue, dér hvor det tager ansvaret.

Og så det mønster der går igen resten af vejen: hver gang en midte forsvinder, skal man lede efter hvor den dukker op igen. For den dukker op igen. Bare smallere, dyrere, og længere inde mod dømmekraften end den midte den afløste.

”Midten forsvinder” var en halv sandhed. Den fulde er at midten flytter sig – fra at udføre til at dømme. Og forskydningen sker ikke én gang. Det arbejde vi i dag kalder dømmekraft, bliver med tiden selv til rutine, og så rykker maskinen op og indhenter også det. Også arkitekten står et sted i markedet hvor maskinen er på vej hen. Hende vender vi tilbage til.