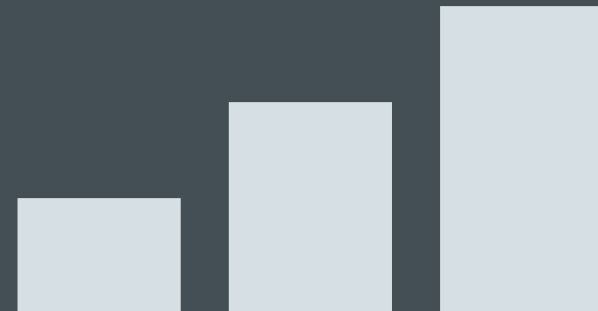


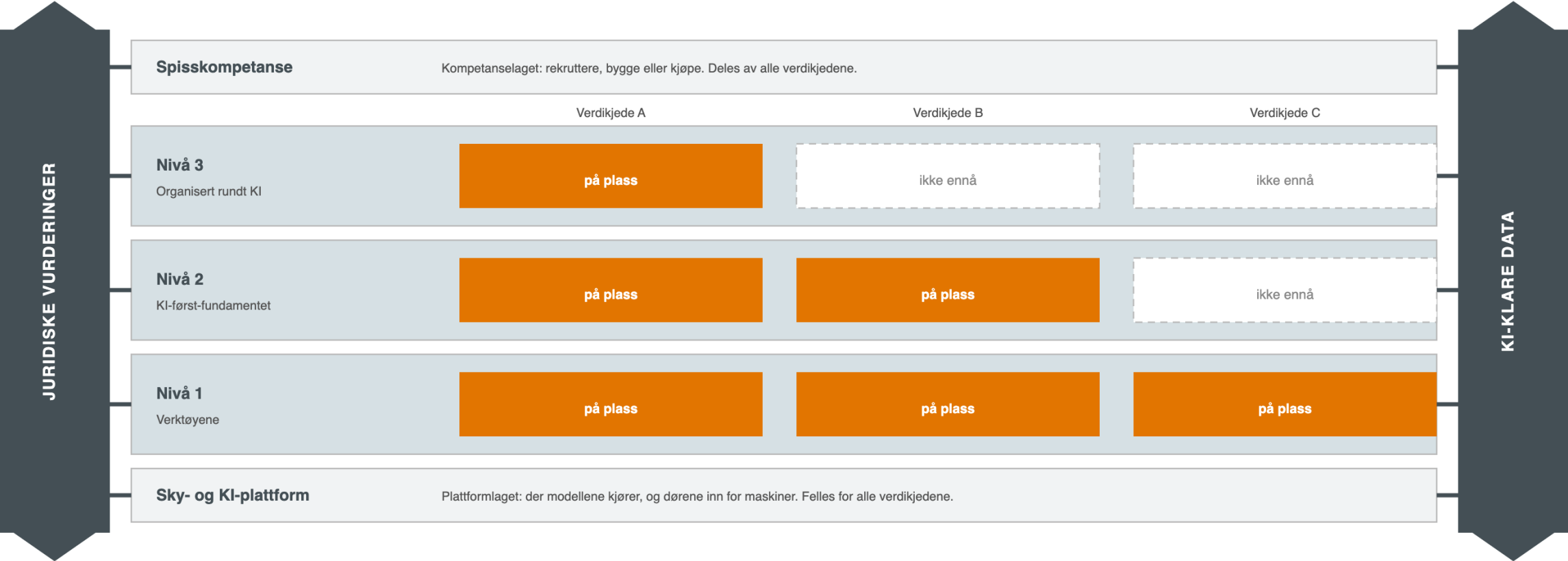
Tre nivå av organisatorisk produktivitet med KI

Hvor verdien av KI faktisk oppstår, og hva ledere må gjøre for at den skal oppstå.

Kjell Tore Guttormsen · v1.0, 18.08.2026 · CC BY 4.0



Tre nivåer i kjernen, to lag rundt, to bærebjelker



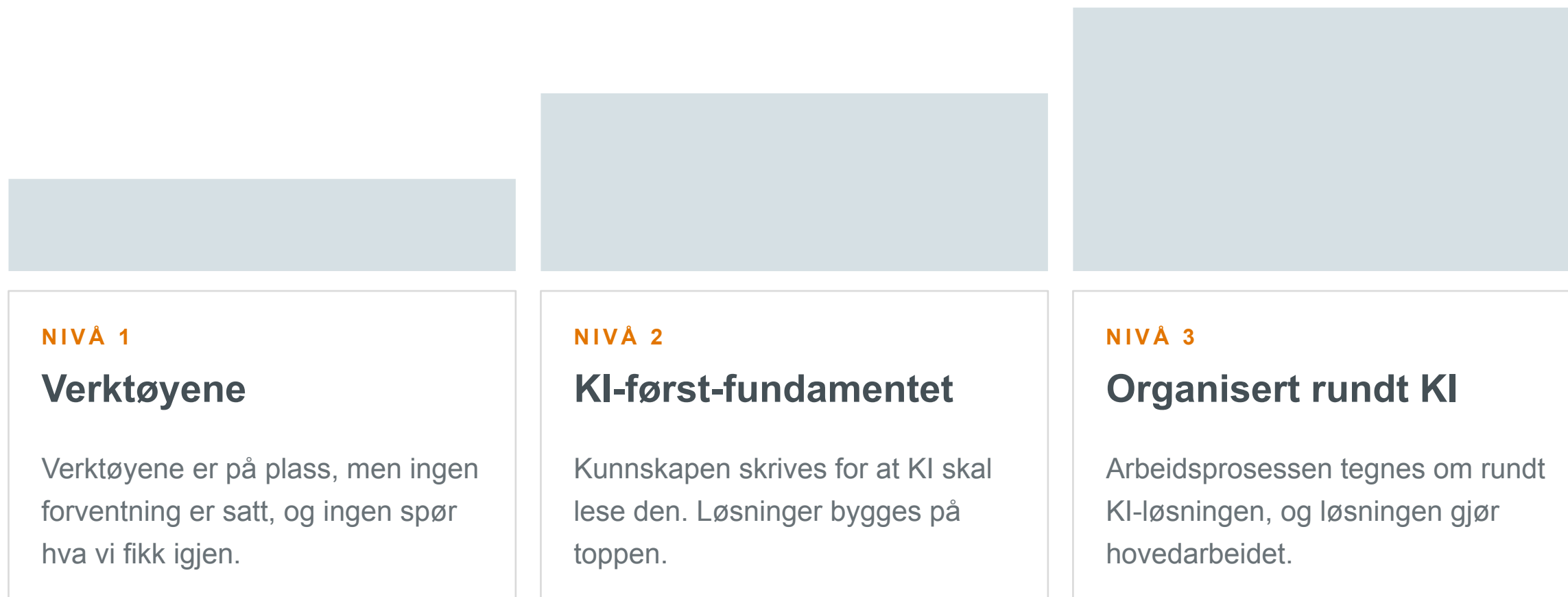
Bærebjelkene er forutsetningene som bærer hvert nivå i hver verdikjede. De blir aldri ferdige: hver ny verdikjede stiller nye spørsmål til begge.

KI foreslår, fagpersonen beslutter, på alle nivåer.

Illustrasjon, v1.0 (2026-08-18): A, B og C er tenkte verdikjeder. Ulik høyde er normaltstanden i en stor virksomhet, ikke et etterslep. De tre fargelagte radene er kjernen.

Kjernen er de tre nivåene, og de bygges nedenfra og opp, én verdikjede om gangen. Plattformlaget under og kompetanselaget over er ikke delt opp i verdikjeder, fordi de deles av alle.

Tre nivåer



Hvert nivå ender i en handling og en måling. Nivåene sier hvor langt én verdikjede er kommet.

To lag rundt kjernen, som alle verdikjedene deler

OVER KJERNEN: KOMPETANSELAGET

Spisskompetansen

Folk som både vet hva verktøyene kan gjøre, og kjenner prosessen godt nok til å tegne den om. Rekruttere, bygge eller kjøpe er et ledelsesvedtak, ikke en HR-detalj. Kapasiteten her avgjør hvor mange verdikjeder dere kan løfte samtidig.

UNDER KJERNEN: PLATTFORMLAGET

Sky- og KI-plattformen

Der modellene faktisk kjører, og der dørene inn for maskiner står. På nivå 1 er dette en arv fra lisensen. Fra nivå 2 er det en beslutning, med en navngitt plattformier per kjøremiljø. Ingen verdikjede blir høyere enn plattformen den står på.

De to lagene er ikke nye nivåer, og de har ingen numre.

Nivåene sier hvor langt én verdikjede er kommet. Lagene sier hva alle verdikjedene deler. Derfor merkes svikt i et lag overalt på én gang: er plattformen ikke avklart, stopper nivå 2 i hver eneste verdikjede, og er spisskompetansen ikke på plass, blir nivå 3 aldri tegnet i noen av dem.

To spor som går gjennom hele modellen

Nivåene er det som bygges. Bærebjelkene er det som må stå under mens det bygges. De blir aldri ferdige: hver ny verdikjede stiller nye spørsmål til begge.

PÅ NIVÅ 1

Juridiske vurderinger

Eies av
behandlingsansvarlig

Grunnmuren, og den gjelder verktøybruken selv: løsningsregister med unik ID og navngitt systemeier, verdivurdering hengt på den ID-en, behandlingsgrunnlag og DPIA-vurdering, ROS parallelt, navngitt risikoeier.

PÅ NIVÅ 2

Spørsmålet skifter fra «hva limes inn» til «hva får en agent lov til å lese». Et maskinlesbart uttrekk er en ny behandling, ikke den gamle: verdivurderingen og ROS-en gjøres på nytt.

PÅ NIVÅ 3

Skillet forslag/avgjørelse som teknisk sperre. Menneskelig overprøving dokumentert, ikke forutsatt. Kontrolltiden per sak defineres, budsjetteres og følges som metrikk.

KI-klare data

Eies av navngitt dataeier
per datasett

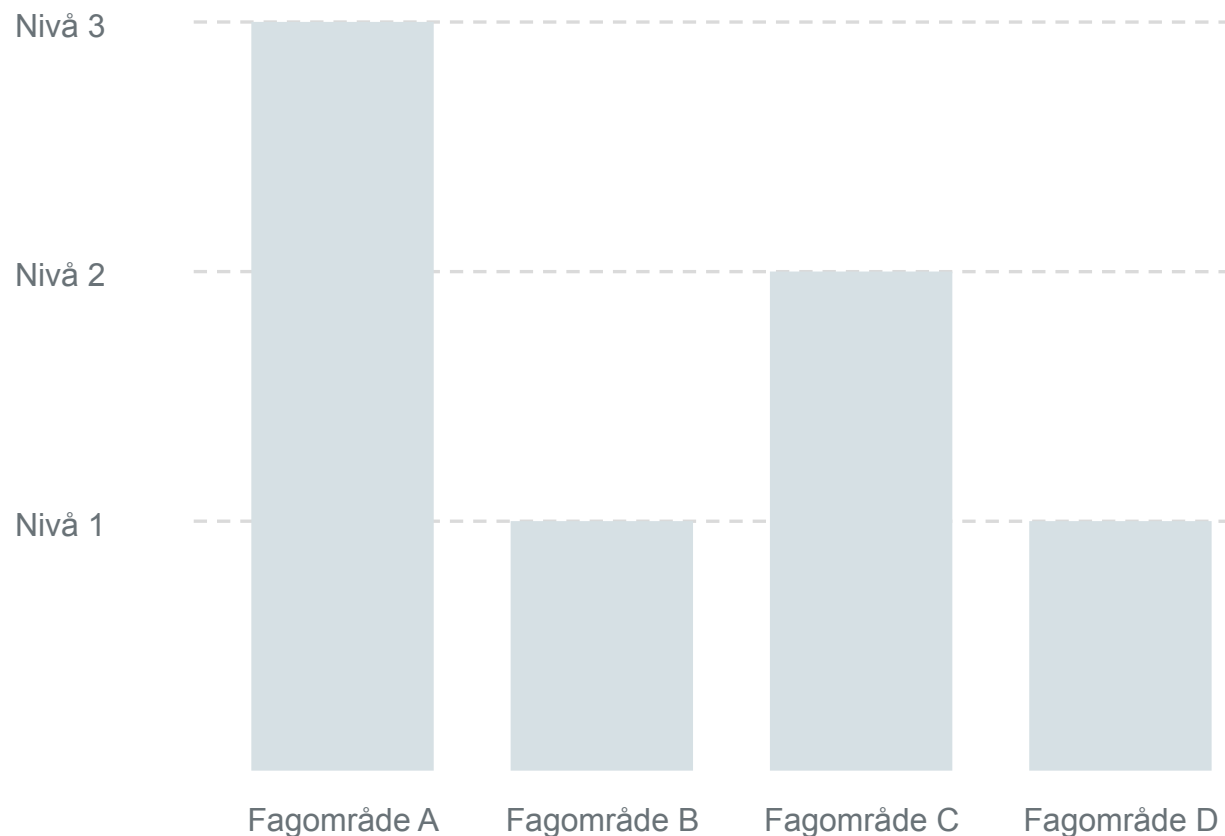
Her finnes de knapt ennå, og det er selve poenget: verktøyet leser bare det brukeren limer inn. Lag oversikten over hvilke datasett og hvilken kunnskap som finnes, og hvem som eier dem.

Kjernen i nivået: kuratert, versjonert, strukturert for å bli lest av KI. En dør inn som er laget for maskiner. Diagnosen: kommer dataene ut av fagsystemet i en form KI kan lese?

Prosessen som tegnes om, produserer selv data. Er de ikke KI-klare, stopper neste verdikjede på nøyaktig samme sted som den forrige gjorde.

Bjelkenes egen metrikk er ledetiden fra et initiativ melder seg til restrisikoen er akseptert og datasettene er lesbare. Den ledetiden avgjør hvor mange vertikaler dere kan kjøre samtidig.

Ikke en trapp, men vertikaler



Dere vedtar aldri et nivå for virksomheten. Dere vedtar én vertikal.

- Ett fagområde, én verdikjede, ett produkt om gangen, aldri hele virksomheten.
- Vertikalene går samtidig, i ulik fart, med ulik eier, og de deler fundamentet.
- Å bli stående på nivå 1 kan være riktig for en vertikal.

Én vertikal, hele veien: porteføljeoptimalisering

Forfatterens eget utviklingsprosjekt, fulgt som én og samme vertikal gjennom alle tre nivåene i resten av presentasjonen.

3

Nivå 3, i drift: løsningen er en integrert del av arbeidet, og arbeidsprosessene rundt endres for å støtte den.

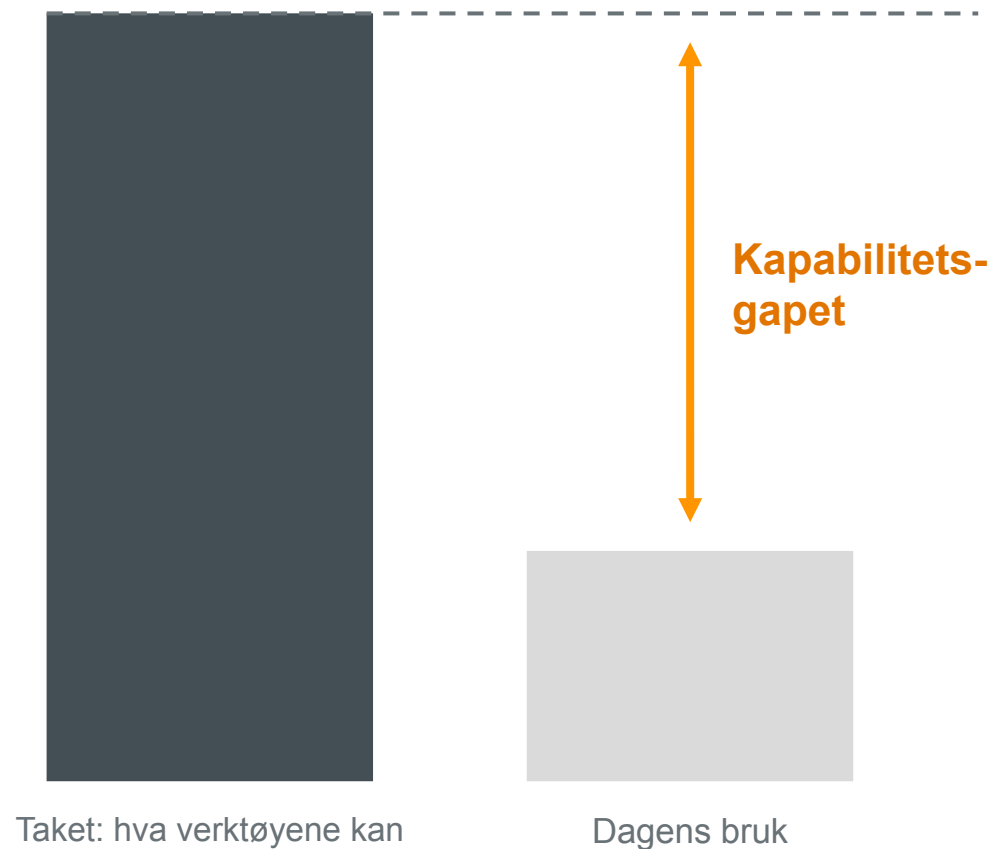
2

Nivå 2, løsningen bygges: kunnskapsbaser og agenter som foreslår og forbedrer forslag, ut fra målsetninger og tilbakemeldinger.

1

Nivå 1, verktøyene: En kodeassistent gjør det mulig å utvikle løsningen. Plattformlaget gir den et sted å kjøre.

Kapabilitetsgapet avgjør om lisensene betaler seg



Det viktigste på nivå 1: følg gapet, og lukk det.

Taket er langt høyere enn de fleste tror, og det er en målbar størrelse. Jevnlige undersøkelser, kvalitative og kvantitative, viser hvor taket ligger, hvor dere står, og om gapet krymper.

Det er slik dere får maksimal verdi ut av KI-lisensene dere allerede betaler for.

Byggerekkefølgen snus

Menneske-først, slik vi alltid har bygget

Kunnskapen skrives for mennesker: wiki, rapporter, skjermbilder



KI boltes på i etterkant, et søk eller en chat oppå

- **Svarene blir feil: materialet var aldri laget for maskinlesing**

KI-først: motsatt rekkefølge

Kunnskapen skrives for at KI skal lese og agere på den: kuratert, versjonert, med eksplisitt struktur



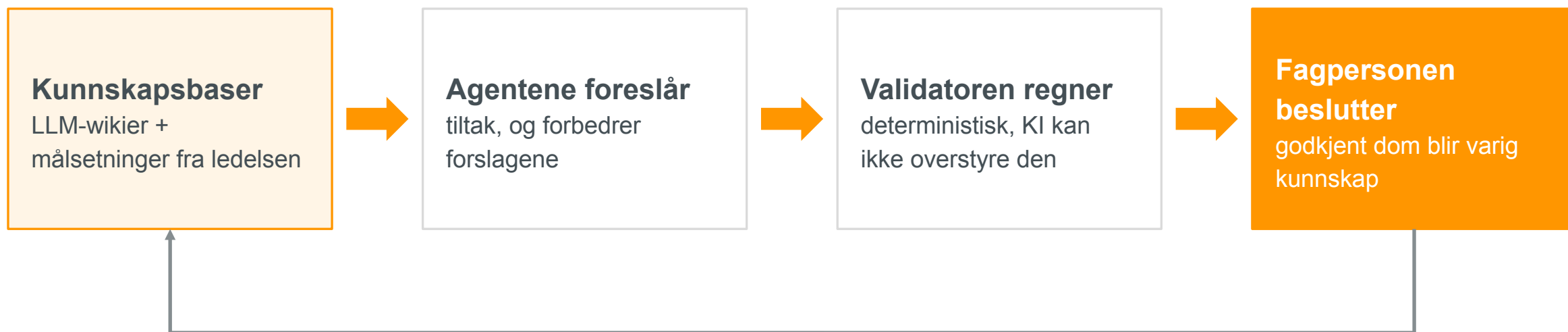
Systemene får en dør inn som er laget for maskiner, og løsninger bygges på toppen

- **Rapporter og saksbehandlerstøtte genereres fra grunnlaget**

Samme materiale. Motsatt rekkefølge.

Formatene og protokollene finnes allerede, og de er åpne: markdown, HTML, MCP, A2A og kommandolinjeverktøy.

Slik ser løsningen ut innvendig



Tilbakemeldinger fra ledere og fagpersoner går tilbake i kunnskapsbasene, systemet lærer, og neste forslag blir bedre.

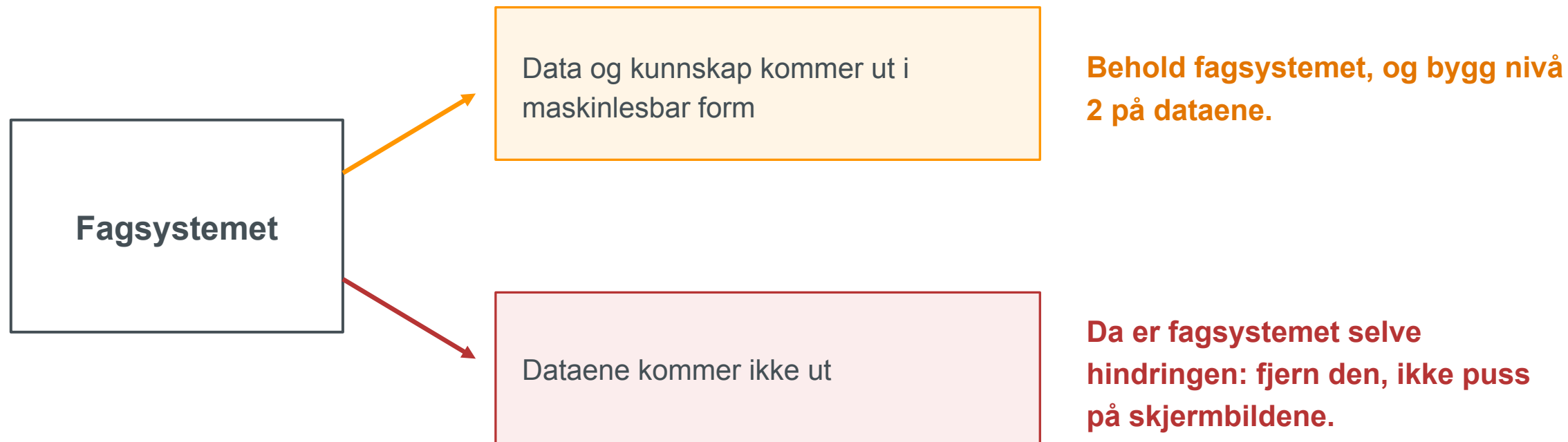
Iterativt: løsningen blir aldri «ferdig», den blir bedre for hver runde.

KI foreslår. Fagpersonen beslutter.

Bygget inn i arkitekturen som teknisk sperre, ikke skrevet i en retningslinje.

Systemet kan ikke utføre selv.

«Må vi bytte ut fagsystemene?» Nei.



Nivå 2 stiller ett krav: kunnskap og data må finnes i en form KI kan lese. Fagsystemet er ikke prosessen.

Vi har gjort dette skiftet flere ganger før

Internett

FØRST: LAGT VED SIDEN AV

En nettside ved skranken.
Skjema til nedlasting.

SÅ: ORGANISERT RUNDT

Selvbetjening ble
hovedveien, og da kom
verdien.

Mobilen

FØRST: KRYMPET NED

Nettsiden presset inn på en
liten skjerm.

SÅ: ORGANISERT RUNDT

Tjenesten tegnet om, så
hele ærendet kunne
gjøres der du sto.

Skyen

FØRST: LAGT VED SIDEN AV

Et annet sted å ha
serverne.

SÅ: ORGANISERT RUNDT

Drift og utvikling
organisert rundt skyen.

KI, nå

FØRST: STRØDD PÅ TOPPEN

Strødd på toppen av
dagens prosesser.

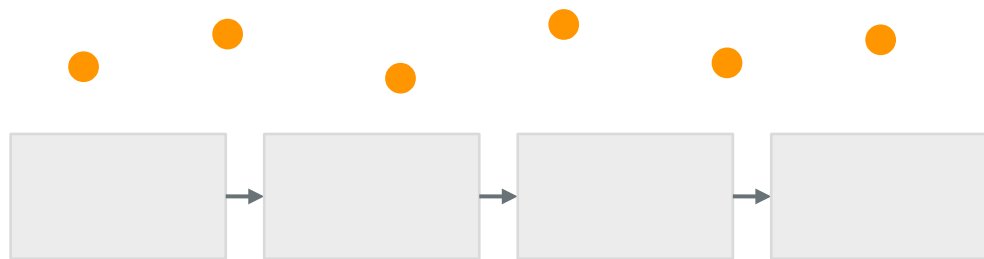
SÅ: ORGANISERT RUNDT

Arbeidsprosessen tegnes
om rundt KI-løsningen.
Det er nivå 3.

Mønsteret er det samme: teknologien betaler seg først når arbeidsprosessen tegnes om rundt den.

KI strødd på toppen, eller prosessen tegnet om

KI strødd på toppen



Gammel prosess som før, KI som en ekstra sjekk. Besparelsen er individuell: hver enkelt sparer litt av sin egen tid.

Betalt for nivå 2, hentet ut nivå 1. Den dyreste tilstanden i modellen.

Proessen tegnet om rundt løsningen



Menneskene flyttes dit dømmekraften trengs. Uttaket blir organisatorisk: hele enheten leverer mer.

Hvilke problemer har dere avskrevet som uløselige?

Hvilke store flaskehalser vil dere ha løst opp?



Og der en KI-først-løsning finnes: prosessen må tegnes om rundt den. Det holder ikke å gi noen et mandat og håpe.

Tre spørsmål, ett per nivå

Spørsmålene har samme form på alle nivåer, og formen er poenget: kjenner jeg taket, vet jeg hvor vi er, hva gjøres nå?

NIVÅ 1

Vet jeg hva taket er for verktøyene vi allerede har, altså hva de faktisk kan gjøre i våre oppgaver? Vet jeg hvor vi ligger mot det taket? Og hva gjøres for å komme nærmere?

HVA SVARET FORTELLER DEG

Kan du ikke svare kvalitativt og kvantitativt, er hindringen at ingen har satt en forventning.

NIVÅ 2

Hvis en KI-agent skulle gjøre en oppgave i kjernevirksomheten vår i morgen, ville den funnet dataene, forstått prosessen og hatt tilgangene? Og hvor lang tid går det hos oss fra god idé til løsning i drift?

HVA SVARET FORTELLER DEG

Nei: hindringen står i fundamentet. Ja, men veien til drift måles i budsjettår: hindringen ligger i organiseringen.

NIVÅ 3

Den neste oppgaven vi setter opp: har vi spurt hva KI kan gjøre av den før vi tegnet prosessen? Og der en KI-først-løsning finnes, er prosessen tegnet om rundt den?

HVA SVARET FORTELLER DEG

Lagt ved siden av: dere har betalt for nivå 2 og henter ut nivå 1. Det er den dyreste tilstanden i modellen.

Én mekanisme forklarer hele testen: å forbedre noe annet enn flaskehalsen gir ingen effekt.

Hva dere måler på hvert nivå

NIVÅ 1

Gapet

Krymper kapabilitetsgapet fra måling til måling?

IKKE DETTE

Lisenser. Innlogginger. Kursdeltakelse.

NIVÅ 2

Før → etter

Smertepunktene dokumentert før, forbedringen kvantifisert mot akkurat dem etterpå.

IKKE DETTE

Antall piloter. Datasett «tilrettelagt».

NIVÅ 3

Klassisk ROI

Mål prosessen før omleggingen, og på nytt etter. Forskjellen er gevinsten.

IKKE DETTE

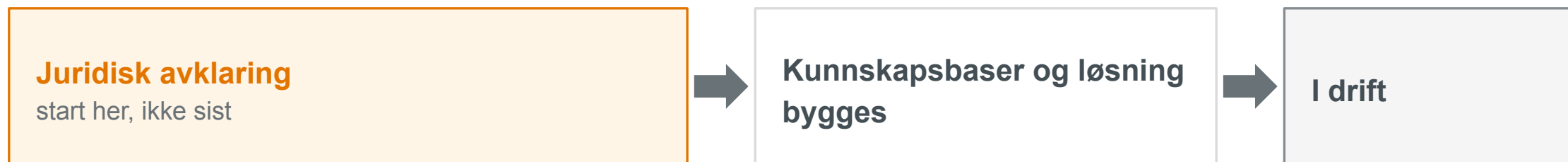
Gevinst antatt i budsjett før den er målt.

Sett et ambisjonsnivå før dere måler.

En rimelig første ambisjon er 20 prosent forbedring av den størrelsen vertikalen selv har valgt å måle, innenfor vertikalen, med tidshorisont satt i samme vedtak. Den settes av lederen for verdikjeden som en ambisjon, ikke som et resultat noen har målt. Ambisjonen er ikke et bemanningsmål.

Den juridiske bærebjelken, sett fra vedtakssiden

Den er ikke bremsen. Den er det som gjør at vertikalen ikke må stoppes halvveis. På nivå 2 er den som regel den første store flaskehalsen.



- Behandlingsgrunnlag, databehandleravtaler, og DPIA der terskelen slår inn.
- Hva får en agent lov til å lese? Tilgang må følge dokumentets klassifisering.
- Sporbarhet fra svar til kildeversjon.

Start det juridiske arbeidet først, ikke sist. Og det signeres av behandlingsansvarlig, ikke av IT.

Svaret du må kunne gi

Spørsmålet kommer, og det skal besvares ærlig, ikke beroligende.

Frigjort kapasitet kan over tid bli lavere bemanning. Det er i så fall et vedtak ledelsen fatter i drøfting med de tillitsvalgte, etter målt uttak. Aldri av teknologien, aldri forskuttert i budsjett, aldri stille.

Rekkefølgen er hele poenget

Kutter dere først og venter på at produktiviteten skal komme etterpå, har dere disponert en gevinst dere ikke har målt, og regningen kommer som svekket leveranse. Måler dere gevinsten først, vet dere hva den er verdt før dere bruker den: lavere kostnad, kortere ventetid og bedre kvalitet, eller kapasitet flyttet dit etterspørselen vokser.

Og først: hvem skal gjøre arbeidet?

Spisskompetansen på nivå 2 og 3 er to ting i samme person: å vite hva verktøyene kan gjøre, og å kjenne prosessen godt nok til å tegne den om. Tre veier, alle ledelsesvedtak: rekruttere i et stramt marked, bygge fra fagsiden, eller kjøpe inn. Bare den midterste bygger noe som blir stående hos dere.

Modellen snur rekkefølgen: gevinsten måles først, konsekvensen vedtas etterpå, i drøfting.

Tre beslutninger, ikke tretti

Ansvaret påhviler alle ledere med personalansvar.

1

Én eier med navn

Den i ledergruppa som eier resultatet, ikke IT i kraft av tittelen.

2

Én vertikal valgt ut

Ett fagområde, gjerne en flaskehals. Ikke hele virksomheten.

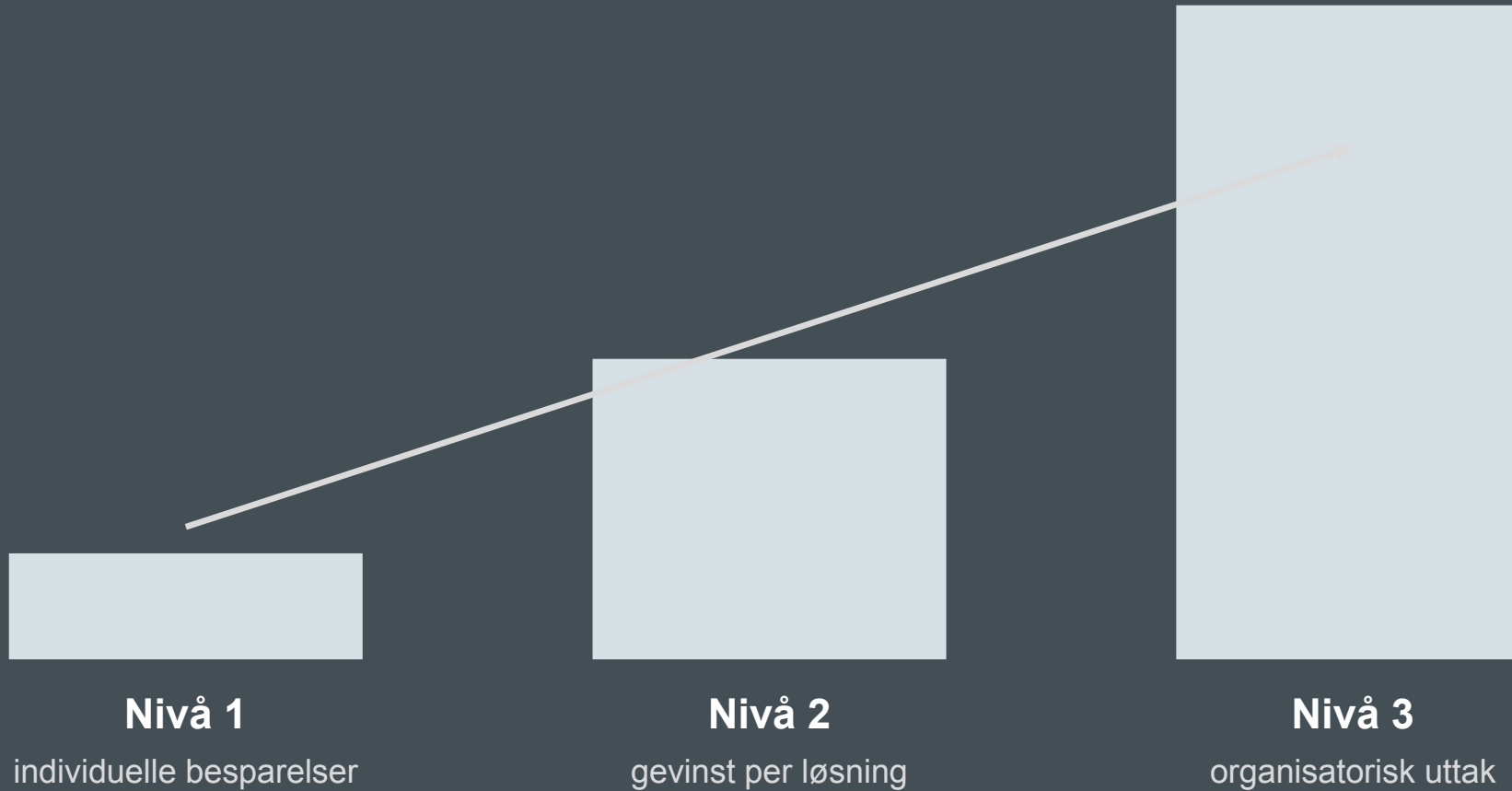
3

Et før-bilde tatt nå

Mål prosessen slik den er i dag, ellers finnes det ingen gevinst å vise til.

TIL SLUTT

Uttaket skifter karakter for hvert nivå



KI foreslår. Fagpersonen beslutter, på alle nivåer.