



Kunstig Intelligens i Ledelse: Anvendelse, Potentialer og Barrierer

Af Lotte Hvid, Christian Ifversen, Kristian Langborg-Hansen, Peter Thaysen

Indledning

Kunstig intelligens (AI) transformerer arbejdsprocesser på tværs af sektorer, men dens rolle i personlig ledelse er fortsat underbelyst. Denne rapport tager udgangspunkt i forskningsspørgsmålet: *Hvordan anvender ledere AI til at forbedre deres ledelsespraksis og organisatoriske resultater?* Undersøgelsen motiveres af en iagttagelse fra studiets forundersøgelse, hvor vi både tog udgangspunkt i den publicerede litteratur og interviews med ledere: trods AI's tilgængelighed anvender ledere det sjældent til deres egne kerneopgaver. Formålet er at kortlægge nuværende anvendelser, vurdere potentialer og barrierer samt foreslå veje til effektiv integration.

Dette udviklingsprojekt, "AI - en del af lederens værktøjskasse", undersøger to områder.

For det første: hvordan ledere anvender kunstig intelligens (AI) i deres arbejde, med fokus på effektivisering af ledelsesopgaver og udnyttelse af AI's potentialer i organisationer.

For det andet: hvordan organisationer har styrket anvendelsen af AI på tværs af organisationen, og hvilke udfordringer de har oplevet. Projektet er en udløber af et forstudie med samme navn.

Projektet kombinerer et litteraturstudie med kvalitative undersøgelser, herunder interviews og fokusgrupper med ledere og medarbejdere fra forskellige sektorer.

Præmissen i første undersøgelse i projektet er, at for at kunne udnytte AI fuldt ud er det vigtigt for ledere at forstå de forskellige niveauer af anvendelse, som kan hjælpe dem med at integrere AI mere effektivt i deres organisation. Der er forskellige niveauer af AI-anvendelse, som virksomheder kan bevæge sig igennem, fra personlige værktøjer og organisatoriske assistenter til mere strategiske løsninger. Denne udvikling kan hjælpe ledere med at strukturere deres tilgang til AI og gradvist øge integrationen af teknologien.

I den organisatorisk-orienterede del undersøger projektet, hvordan organisationer er gået til at udbrede anvendelsen af kunstig intelligens, som en strategisk og organisationsudviklende opgave. Til dette formål anvender projektet kvalitative interviews med både ledere med ansvar for implementering samt deltagere i kompetenceudviklende forløb i AI.

Projektet har været afviklet i perioden 31. januar 2024 - 28. februar 2025.

Dataindsamling

Rapporten bygger på en kvalitativ tilgang, der kombinerer interviews med reflektiv analyse af lederes praksis. Initiale svar antydede en større AI-brug, men dybere undersøgelser viste, at anvendelsen ofte var sporadisk eller minimal, hvilket nødvendiggjorde en kritisk vurdering af både muligheder og begrænsninger. Vi har i løbet af projektet lavet interviews med 21 personer fra forskellige private og offentlige virksomheder. Der har været tale om både ledere med uformelle lederroller som teamledere og koordinatore samt mellemledere og topledere. Der har

været både små, mellemstore og store virksomheder inddraget i undersøgelsen. Ud over individuelle interviews har vi også samlet forskellige deltagere til tre forskellige fokusgruppelinterview for på den måde at kunne lade respondenterne reflektere over hinandens erfaringer og spejle deres holdninger, for på den måde at opnå en mere eksplorativ effekt i forhold til dataindsamlingen.

Både interviews og fokusgrupper blev afviklet som semi-strukturerede interviews hvor en spørgeguide udgjorde udgangspunktet, men hvor interviewerens har haft mulighed for at forfølge og få uddybet pointer løbende.

Vi har interviewet deltagere i uddannelsesforløbet AI Champions afholdt af SmartLearning, som udgør otte supplerende interviews til dataindsamlingen. Der var ikke tale om ledere, undtagen i et enkelt eksempel, men her fik vi indsamlet vigtige perspektiver fra medarbejdersiden i forhold til organisatorisk implementering af AI i organisationen.

Dertil indgik et litteraturstudie i dataindsamlingen, hvor forskningslitteratur inden for AI og personlig ledelse blev undersøgt.

Litteraturstudie

Som første del af projektet blev der udført et omfattende litteraturstudie for at afdække eksisterende forskning inden for brugen af AI som ledelsesværktøj inden for forskningen. Resultaterne af litteraturstudiet viser, at der er meget begrænset akademisk arbejde, som specifikt undersøger ledere og deres brug af AI i en ledelseskontekst. Denne mangel på forskning er problematisk, da det betyder, at ledere mangler retningslinjer og eksempler på, hvad der er bedst i praksis, hvilket gør det svært for dem at implementere AI effektivt. Uden denne viden kan ledere have svært ved at forstå de potentielle fordele og undgå faldgruber ved brugen af AI, hvilket hæmmer teknologiens integration i ledelsesprocesser. Dette peger på, at emnet endnu ikke har fået den nødvendige opmærksomhed fra forskningsverdenen, hvilket skaber et betydeligt videnshul. For at forstå, hvordan ledere i praksis anvender AI, gennemførte vi derfor interviews og fokusgrupper med ledere fra forskellige sektorer.

Interviews og fokusgrupper

For at få en dybere forståelse af lederes faktiske erfaringer og holdninger til AI, blev der gennemført individuelle interviews samt fokusgrupper med ledere fra forskellige organisationer og sektorer. Formålet var at kortlægge, hvordan ledere forholder sig til brugen af AI i deres daglige ledelsespraksis. De fleste ledere i vores undersøgelse befandt sig primært på de første niveauer af AI-anvendelse, hvor AI blev brugt som et personligt værktøj eller organisatorisk assistent, hvilket stemmer overens med den beskrevne model. Resultaterne fra disse kvalitative undersøgelser viste en tydelig tendens: de fleste ledere bruger AI meget lidt eller slet ikke i deres ledelsesarbejde. Mange af deltagerne angav, at de har begrænset kendskab til, hvordan

AI kan understøtte ledelsesopgaver. De påpegede også, at der ofte mangler organisatorisk infrastruktur til at implementere AI-løsninger. Derudover mangler der kompetencer blandt medarbejderne til at bruge teknologien effektivt. Enkelte ledere havde dog eksperimenteret med AI-værktøjer, men brugen syntes at være afgrænset til specifikke og meget operative opgaver.

En del af lederne udtrykte også bekymring over, hvordan AI potentielt kunne ændre deres rolle eller øge afstanden til medarbejderne. For mange synes AI at være et abstrakt og uoverskueligt felt, som de har svært ved at se som en naturlig del af deres nuværende ledelsesværktøjer.

Under interviewene blev der identificeret flere specifikke problemer og muligheder ved brugen af AI. Nogle ledere nævnte, at AI ofte giver forkerte eller upræcise svar, og at det kan være svært at give AI tilstrækkelig kontekst til opgaver som f.eks. projektplanlægning. Andre nævnte, at AI's genererede tekster kan blive uoverskuelig ved store mængder tekst, og at det ikke er så motiverende at bruge AI som sparringspartner i stedet for et menneske.

På den positive side blev der også fremhævet en række muligheder for AI i ledelsesarbejdet. For eksempel kan AI hjælpe med at planlægge indsatser, give feedback på tekster, hjælpe med formuleringer, og fungere som sparringspartner ved kreative opgaver eller svære medarbejdersamtaler. Flere ledere nævnte også AI's potentiale til at assistere med opgaver som oversættelse, skrive nyhedsbreve, generere kreative idéer og planlægge webinarer.

Det kan konkluderes, at de fleste ledere i vores undersøgelse befinder sig på niveau af AI-anvendelse, som ikke kan betegnes som en del af deres kernekompetencer. De bruger primært AI som et eget værktøj til små opgaver og har endnu ikke integreret AI som en del af strategiske eller organisatoriske løsninger.

Analyse Del 1 - Ledere og AI

6.1. Nuværende Anvendelse af AI blandt Ledere

Ledere bruger primært AI som et støtteværktøj frem for et strategisk redskab i personlig ledelse. Nedenfor beskrives de vigtigste anvendelsesområder:

6.1.1 Tekstbehandling og Kommunikation

AI anvendes hyppigt til skriftlige opgaver, herunder:

- Generering, tilpasning og forkortelse af tekster til intern og ekstern kommunikation.
- Produktion af indhold til hjemmesider og optimering til søgemaskiner (SEO) via nøgleordsidentifikation.
- Oversættelse af tekster til flersproget samarbejde.
- Analyse af tekstdata, f.eks. arbejdspladsevalueringer, til indsigt i medarbejderfeedback.

6.1.2 Forberedelse til Arrangementer og Interaktioner

AI understøtter planlægning og forberedelse ved at:

- Strukturere workshops, webinarer og podcasts.
- Udarbejde oplæg og taler.
- Hjælpe med mødeforberedelse gennem argumentation og refleksion over egne holdninger.

6.1.3 Personlig Ledelse

Inden for personaleledelse fungerer AI som:

- Et refleksionsværktøj til forberedelse af medarbejdersamtaler.
- Et analyseværktøj til fortolkning af medarbejderundersøgelser.

6.1.4 Øvrige Anvendelser

AI bidrager yderligere til:

- Idegenerering til strategiske tiltag.
- Udrulning af chatbots, der erstatter traditionelle servicefunktioner som kundekontakt og vejledning.

Anvendelsen i personlig ledelse halter dog efter sammenlignet med administrative og operationelle områder.

6.2 Organisatoriske og Individuelle Udfordringer

AI's integration i ledelse besværliggøres af både organisatoriske og individuelle faktorer, der afspejler strukturelle udfordringer.

6.2.1 Den Organisatoriske Udfordring

Den største barriere er organisatorisk og kræver beslutninger på ledelsesniveau. Manglende retningslinjer og strategisk prioritering begrænser AI's effektive anvendelse, hvilket stiller spørgsmålstegn ved, om ledere selv kan effektiviseres uden organisatorisk støtte.

6.2.2 Identificerede Barrierer

Undersøgelsen fremhæver følgende hindringer:

- Leder-Medarbejder-Forhold: AI opfattes som en barriere i opgaver, der kræver emotionel intelligens.
- Manglende politikker: Nogle organisationer forbyder AI, mens andre mangler klare rammer for brug.

- Kvalitetsbekymringer: AI-genererede resultater lever ikke altid op til forventede standarder.
- Kompetencegab: Ledere mangler færdigheder i at formulere effektive prompts og fortolke visuelle data fra AI.
- Pålidelighed: AI's manglende evne til at forstå kontekst og følelser begrænser dens anvendelighed.
- Faglighedstab: Overdreven brug risikerer at reducere lederes analytiske evner.
- Idémangel: Mange ledere mangler inspiration til at anvende AI innovativt.

Disse barrierer understreger behovet for organisatorisk og individuel udvikling.

6.3 Potentielle udfordringer ved lederens brug af AI

Undersøgelsen identificerer også risici:

- Overproduktion: Unødvendig tekst og kommunikation kan overbelaste modtagere. AI's evne til hurtigt at generere store mængder indhold kan føre til spam-lignende situationer, hvor vigtige budskaber drukner i støj.
- Informationsoverflod: AI-genereret data komplicerer beslutningstagning. Den enorme mængde information, som AI kan producere, kan gøre det sværere for ledere at skelne mellem væsentlige og uvæsentlige indsigter.
- Energiforbrug: AI's miljøpåvirkning rejser bæredygtighedsspørgsmål. De høje energibehov ved at træne og køre avancerede AI-modeller bidrager til øget energiforbrug, hvilket udfordrer grønne målsætninger.
- Færdighedstab: Afhængighed kan underminere lederes kompetencer. Hvis ledere overlader komplekse opgaver til AI uden selv at vedligeholde deres analytiske færdigheder, risikerer de et gradvist tab af faglig dybde.
- Fortrolighed: Databrud risikerer tillid. AI-systemers brug af følsomme medarbejder- eller kundedata kan, ved fejl eller hacking, kompromittere organisationens troværdighed og juridiske ståsted.
- Hallucinationer: AI's upræcise output udfordrer troværdighed. Når AI producerer fejlagtige eller opdigtede resultater, kan det føre til misledende beslutningsgrundlag, hvilket især er problematisk i ledelsesmæssige sammenhænge.

6.4 Hvordan overvindes barrierer for lederes brug af AI

En væsentlig barriere for AI's udbredelse er lederes manglende kompetencer, hvilket understreger behovet for målrettet uddannelse og erfaringsopbygning. Organisationer bør tilbyde træningsprogrammer, der udstyrer ledere med færdigheder som promptdesign – evnen

til at formulere effektive spørgsmål til AI-systemer – og kritisk vurdering af AI-output, hvilket mindsker risikoen for upræcise resultater eller hallucinationer. Samtidig kan praktisk erfaring opbygges gennem pilotprojekter i kontrollerede, lavrisiko-miljøer, hvor AI afprøves i specifikke opgaver som forberedelse af medarbejdersamtaler eller analyse af arbejdspladsevalueringer. Disse projekter giver ledere hands-on erfaring, muliggør finjustering af arbejdsgange og identificerer anvendelige løsninger uden at kompromittere kritiske processer. Ved at styrke lederens tekniske og analytiske evner bliver AI et værdifuldt supplement til beslutningstagning frem for en kilde til frustration eller faglighedstab.

7. Analyse Del 2 - Organisationer og AI

I denne del af analysen vil vi se på de fund vi gjorde i undersøgelsen vedrørende mere overordnede organisatoriske forhold omkring AI i organisationen.

7.1. Potentialer ved AI i Ledelse og Organisationer

AI rummer betydelige muligheder for at styrke ledelse og organisationer, hvis udfordringerne tackles. Vi fandt fire forskellige kategorier af gevinster som brug af AI kan opsættes til organisatorisk: effektivitet, arbejdslivsbalance, støtteværktøj og innovation

7.1.1 Effektivitet

Skalering: Færre ressourcer kan opnå mere gennem AI-automatisering. Ved at lade AI håndtere rutineopgaver som tekstgenerering eller databehandling kan organisationer udføre større mængder arbejde uden at øge personale eller omkostninger.

Forbedring: AI kan bygge videre på eksisterende arbejde, forudsat at ledere besidder grundlæggende færdigheder og kan kontrollere output. Dette kræver, at ledere selv kan udføre grundlæggende analyser og bruge deres ekspertise til at forfine AI's bidrag, hvilket sikrer højere kvalitet og relevans.

7.1.2 Arbejdslivsbalance

AI kan optimere arbejdstidsplanlægning, hvilket fremmer en bedre balance mellem arbejde og privatliv og potentielt øger trivsel og motivation. Ved at analysere arbejdsbyrder og automatisere tidsplaner kan AI hjælpe ledere med at tildele opgaver mere fleksibelt, så medarbejdere får mulighed for at afstemme deres professionelle og personlige forpligtelser. Denne øgede fleksibilitet kan reducere stress og styrke medarbejdernes engagement, hvilket i sidste ende bidrager til en mere produktiv og tilfreds arbejdsstyrke.

7.1.3 Støtteværktøj

Automatisering giver tid til øget medarbejderinteraktion og strategisk fokus. Ved at overlade tidskrævende administrative opgaver til AI kan ledere prioritere relationer med medarbejdere og udvikling af langsigtede planer, hvilket styrker både arbejdsklima og organisatoriske resultater.

7.1.4 Innovation

AI kan frigøre tid fra drifts- og rutineopgaver til at løse opgaver af en mere innovativ eller kreativ karakter, som ofte udsættes eller parkeres på grund af tidsmangel. Ved at automatisere gentagne processer som dataindsamling eller dokumenthåndtering giver AI ledere mulighed for at fokusere på strategisk tænkning, udvikling af nye idéer eller komplekse problemstillinger, der kræver menneskelig indsigt. Denne omprioritering kan styrke organisationens evne til at tilpasse sig forandringer og skabe værdi på lang sigt, hvor tid tidligere var en begrænsende faktor. Det er vigtigt her at understrege at forsøg, især hvis de involverer risici, skal begrænses til bestemte områder/arbejdsprocesser så de kan testes før de skaleres. Dermed kontrolleres risikoen ved forsøgene.

7.2 Implementeringsstrategier

Vi kan opsummere vores indsamlede data omkring implementering af AI således:

7.2.1 Engagementet starter fra toppen

Den øverste ledelse er engageret i organisationens digitale udvikling. Hvis du skal kunne lede AI-indsatsen for dine medarbejdere, kræver det at du selv har visioner for jeres anvendelse af AI og har digital forestillingsevne. Der er brug for ledere med et digitalt mindset, som kan være med til at sætte retning. Derfor bør du som leder starte med dig selv. Hvor er du selv i forhold til AI, og hvad har **du** brug for af kompetenceudvikling, for at kunne nok som leder til at lede jeres indsats?

7.2.2 Medarbejderne skal gives mandat til at eksperimentere

Ledelsen sætter medarbejderne fri til at afprøve teknologierne og opfordrer aktivt til eksperimenter. Som leder sætter du rammerne for jeres eksperimenter med AI. Vores undersøgelser viser, at virksomheder har draget fordel af, at deres medarbejdere har fået frihed til at eksperimentere, uden først at skulle levere stærke business cases. Filosofien er, at læring og erfaring opnås gennem praksis.

7.2.3 Kompetenceudvikling og innovation

Kompetenceudvikling er afgørende. Det skal være med til at åbne op for den digitale forestillingsevne, så medarbejderne kan opdage hvad de kan opnå med teknologien. Med en stærk digital forestillingsevne omkring AI bliver man i stand til at forestille sig muligheder for

anvendelsen af AI på nye områder. For at AI kan blive en del af hverdagen, skal du som leder sørge for, at medarbejderne er klædt på til at bruge teknologien. Dette kan med fordel tage form af et målrettet forløb, hvor medarbejdere i løbet af workshops eksperimenterer med deres egne arbejdsopgaver ved hjælp af AI. Det handler om at få styrket medarbejdernes **digitale forestillingsevne** – deres evne til at identificere og forestille sig nye digitale løsninger.

7.2.4 Operationel risikovillighed

En governance-model der giver plads til at medarbejdere og ledere kan prøve sig frem. Udform et sæt af politikker, der aktivt understøtter det frie eksperiment. At eksperimentere med AI indebærer en investering af medarbejderressourcer, uden at det altid giver umiddelbare resultater. Sørg for at jeres IT-politikker tillader at medarbejdere og ledere kan prøve sig frem.

7.3 Andre overvejelser ved implementering

For at udnytte kunstig intelligens' (AI) potentiale i organisationer kræves en proaktiv og struktureret tilgang, der både involverer strategisk planlægning og praktisk handling. AI's rolle skifter fra at være en konkurrencefordel til at blive en norm, hvilket nødvendiggør udarbejdelsen af klare og omfattende organisatoriske retningslinjer. Disse retningslinjer bør definere tilladte anvendelsesområder, fastsætte kvalitetsstandards for AI-genererede resultater og tage højde for etiske aspekter som databeskyttelse og fortrolighed, hvilket reducerer usikkerhed og sikrer en ensartet anvendelse. Samtidig er ledelsesengagement afgørende; uden støtte fra topledelsen risikerer AI-brugen at forblive tilfældig og fragmenteret, hvilket hæmmer dens integration i organisationens overordnede mål. Implementeringen af sådanne rammer bør derfor signalere prioritet fra øverste niveau og skabe en kultur, hvor AI anses for en naturlig del af moderne ledelse.

For at sikre en bæredygtig adoption af AI kan organisationer fremme en læringskultur gennem mentorskab og erfaringsudveksling. Interne "fyrtårne" – ledere eller medarbejdere med AI-ekspertise – kan fungere som mentorer, der deler viden og inspirerer til innovation på tværs af teams. Løbende deling af praksis og eksempler, fx gennem dokumentation af pilotprojekternes resultater eller interviews med tidlige brugere, kan yderligere motivere bredere anvendelse og skabe et fælles erfaringsgrundlag. Denne gradvise tilgang adresserer også frygten for kvalitetstab og interpersonal distance, da ledere får mulighed for at tilpasse AI's rolle til deres specifikke kontekst og behov. Samlet set kræver en succesfuld implementering en kombination af standardiserede rammer, kompetenceudvikling og praktisk afprøvning, hvilket tilsammen kan transformere AI fra et teknisk værktøj til en integreret del af personlig ledelse.

8. Konklusion

Rapporten viser, at AI kan effektivisere ledelsesopgaver som kommunikation og forberedelse, men dens anvendelse er begrænset af organisatoriske og individuelle barrierer. For at realisere potentialet kræves politikker, kompetenceudvikling og kulturelle ændringer. AI bør ses som et

AI - En del af lederens værktøjskasse

værktøj, der frigør tid til relationer og strategisk ledelse, ikke som en erstatning for menneskelig dømmekraft. Fremtidig forskning bør undersøge langtidseffekter af AI på ledelseseffektivitet.

Projektets resultater indikerer, at brugen af AI som ledelsesværktøj endnu ikke er udbredt blandt ledere. Dette kan tilskrives en kombination af manglende kendskab, mangel på ressourcer og en vis skepsis over for teknologiens anvendelighed i ledelsesrollen. Der er et klart behov for yderligere forskning og kompetenceudvikling inden for dette område, hvis AI skal blive en integreret del af lederens værktøjskasse fremover.

Forskningsprojektet understreger desuden vigtigheden af at udvikle praktiske vejledninger og træningsprogrammer, som kan hjælpe ledere med at få en bedre forståelse af AI og dens anvendelsesmuligheder. På den måde kan AI blive et aktivt redskab, der ikke blot effektiviserer arbejdsgange, men også bidrager til bedre beslutningstagning i ledelse samt til løsning af kreative opgaver og fremme af innovation.