

OFFENTLIG LEDELSE 03 26

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING



TEMA:

Velfærdsledelse af kerneopgaven
– mellem maskine og mennekse:

VI SKAL STYRE AI – IKKE OMVENDT

SIDE 6-19



Dansk Socialrådgiverforening

HK
KOMMUNAL

SPØRGSMÅLET I LEDELSE:

"Hvad virker?",
men også "hvad er
vigtigt og hvorfor?"

SIDE 4

MEDARBEJDERE TIL LEDERE:

Pas på vores
faglige dømmekraft
med AI

SIDE 14

LEDERE TIL MEDARBEJDERE:

AI er støtte til
kerneopgaven,
ikke outsourcing

SIDE 16

LEDELSES UGEN

UVALG OG VÆRDI OM
GOD OFFENTLIG LEDELSE

Se programmet for Ledelsesugen 2026

Uge 44 har bidt sig fast som den årlige Ledelsesuge, hvor god offentlig ledelse bliver sat under lup og til debat i en lang række events, webinarer, podcast m.m.

Det er Væksthus for Ledelse, som faciliterer ugen, og programmet kan ses på lederweb.dk. I år er det temaerne om trivsel, AI og forandrings- og reformledelse, der fylder, men programmet peger også i en mere klassisk retning: Ledelse er stadig et spørgsmål om relationer, dømmekraft og mennesker.

Tjek ind på programmet for at se, hvad du vil opleve: lederweb.dk/events/

”

At være leder er som at sidde i en robåd på en tåget sø: Du kan ikke se langt frem, og du ved ikke præcist, hvor du vil ende, men du har to opgaver:

1) At bevare troen på, at du på et tidspunkt når land.

2) At fortsætte med at ro.

Kilde: Lederweb/journalist og forfatter Simone Stolzoff
Læs hele artiklen her bit.ly/4iKfpDD

FOTO: ChatGPT

INDHOLD

- 3 Lederen:**
Vi må ikke begå samme fejl med AI som med internettet og sociale medier
- 4 Spørgsmålet i ledelse skal ikke kun være:**
"Hvad virker?", men også: "hvad er vigtigt og hvorfor?"
- 6 TEMA: Ledelse af AI**
Vi skal styre AI – ikke omvendt
- 7 Forskerne:**
AI er ikke menneske mod maskinen, men menneske *plus* maskinen
- 10 Medarbejderne til lederne:**
AI må ikke erstatte vores faglige dømmekraft
- 12 Lederne til medarbejderne:**
AI skal kobles til kerneopgaven som beslutningsstøtte
- 14 KL:**
AI må aldrig blive målet i sig selv
- 16 Juristen:**
Sådan påvirker generativ AI din ledelsesopgave
- 18 Dataetisk Råd:**
Når AI træffer beslutninger, skal mennesket kunne forklare dem
- 20 Derfor får du Offentlig Ledelse**

Ny formand for DS' Ledersektion

Medlemmerne af Dansk Socialrådgiverforenings Ledersektion valgte i slutningen af september ny forperson.

Det blev Sisi Ploug Pedersen, som er teamleder for Anbringelse og Hjemgivelsesteamet & Familieplejeteamet i Ringkøbing-Skjern

Kommune, der overtager stafetten fra Anders Fløjborg efter 12 års virke på posten. Anders Fløjborg nåede dog at levere lederen til dette magasin kort inden sin fratræden.

Følg Ledersektionen på LinkedIn:
bit.ly/4hEOzh

Offentlig Ledelse
03/2026
ISSN 1602-3765

Oplag
2.950 eksemplarer

Layout
Kayser Grafisk Design

Tryk
Stibo Complete

Forsidebillede:
ChatGPT

Adresseændring og abonnement
chefgruppen@hk.dk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Næste blad udkommer
marts 2027

Deadline for indlæg og annoncer
er den 1. februar 2027 på
tina@juul-kommunikation.com

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk
Socialrådgiverforening

Ansvarshavende redaktør
Nicolai Paulsen,
Dansk Socialrådgiverforening

Redaktion
Koordinator og redaktør:
Tina Juul Rasmussen
Telefon: 28 76 56 54
tina@juul-kommunikation.com

Nicolai Paulsen
Dansk Socialrådgiverforening
np@socialraadgiverne.dk

Marlene Skou Jørgensen
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk



Vi må ikke begå samme fejl med AI som med internettet og sociale medier

Kunstig intelligens kommer til at forandre vores arbejdsliv mindst lige så grundlæggende, som internettet gjorde. Spørgsmålet er derfor ikke længere, om vi skal bruge AI, men hvad vi vil bruge den til, og hvem der bestemmer retningen. Det efterlader os som ledere med en kæmpe opgave og et stort ansvar.

AF ANDERS FLØJBORG,
FORMAND FOR
LEDERSEKTIONEN I DANSK
SOCIALRÅDGIVERFORENING
FOTO: TORBEN NIELSEN



En af de vigtigste ledelsesopgaver, vi står med nu, er at håndtere AI på en fornuftig, eftertænksom og klog måde. Heldigvis har vi erfaringer fra dengang, internettet kom til og siden sociale medier. I begge tilfælde var vi i første omgang kun optaget af mulighederne, tog dem i brug og lod i vid udstrækning udviklingen løbe foran både den politiske regulering og den etiske diskussion. I praksis overlod vi en betydelig del af udviklingen til markeds kræfterne.

Men som historien har vist os, har markedet ingen moral, ingen etik og intet selvstændigt ansvar for vores demokrati, vores arbejdsliv eller borgernes retssikkerhed. Markedet opererer på efterspørgsel og økonomiske incitamenter, og med effektive algoritmer er vores adfærd blevet påvirket i en grad, vi ikke forestillede os, da de sociale medier blev introduceret. Den fejl må vi ikke gentage med AI.

Begynd det rigtige sted

Når det er sagt, er potentialet i AI enormt. Dokumentation, informationsøgning, analyser, referater og beslutningsstøtte er bare nogle af mulighederne.

Brugt rigtigt kan AI frigøre tid, som kan bruges til at styrke kvaliteten i opgaveløsningen betydeligt.

Men vi må ikke begynde med spørgsmålet: Hvor kan vi bruge AI?

Vi skal i stedet spørge: Hvilken opgave skal vi løse, hvilken værdi skal vi skabe for borgeren – og hvor kan AI spille en rolle?

Det er en gennemgående pointe i dette temanummer. AI er ikke bare endnu et digitaliseringsprojekt. Det er en kraft-

fuld teknologi, som påvirker arbejdet, fagligheden og relationen mellem ledelse og medarbejder og det offentlige og borger. Og derfor skal alle i hele ledelseskæden sætte rammerne for, hvor AI skaber værdi, på hvilke områder menneskelig faglighed og dømmekraft er afgørende – og hvor AI slet ikke kan bruges.

Hvad bruger vi gevinsten til?

Vi skal samtidig passe på, at effektivisering ikke bliver svaret på forhånd. Hvis AI frigør tid, er det centrale spørgsmål: Hvad vil vi så bruge den tid til? Sammen med borgeren?

Til at lave bedre faglige vurderinger? Færre fejl? Eller blot flere sager gennem systemet? Det er et politisk og ledelsesmæssigt valg – ikke et teknologisk.

Der er også noget helt grundlæggende, som brugen af AI *ikke* vil ændre på: ansvaret. Det bliver hos os. AI kan analysere, formulere og foreslå, men AI kan ikke stå til ansvar over for en borger. Derfor bliver faglig dømmekraft endnu vigtigere med AI.

Det stiller også nye krav til os som ledere. Vi behøver ikke at være AI-specialister, men vi skal forstå teknologien godt nok til at kunne stil-

le de rigtige spørgsmål – og have modet til at sige nej, når teknologien ikke er det rigtige svar. Det kræver, at vi beslutter, hvilket arbejdsliv og hvilken offentlig sektor vi ønsker. Derefter skal vi beslutte, hvilken rolle AI skal have i den. Ellers skal markedet nok træffe valget for os. ■

Anders Fløjborg trådte tilbage som formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening i september 2026 efter 12 år på posten.

”

Der er også noget helt grundlæggende, som brugen af AI ikke vil ændre på: ansvaret. Det bliver hos os. AI kan analysere, formulere og foreslå, men AI kan ikke stå til ansvar over for en borger.

Spørgsmålet i ledelse skal ikke kun være:

“Hvad virker?”, men også “hvad er vigtigt og hvorfor?”

Det, der kan ligne spildtid i en organisation optaget af effektivitet og målstyring, kan vise sig at være en forudsætning for bedre beslutninger og større trivsel. For ungdomsskoleleder Rasmus Jensen i Aalborg Kommune blev ønsket om mere tid til at tænke, sanse og undre sig gennem pauser og nye mødeformer til en ny ledelsestil med rum til at stoppe op, tænke og åbne for et andet udsyn.

AF ANN CHARLOTTE THORSTED

Mange oplever i dag at være presset over evne i deres arbejdsliv som følge af højt tempo, uforudsigelighed, kompleksitet og krav om dokumentation og kontrol – en velbeskrevet tendens, bl.a. af lektor i ledelse Susanne Ekman i bogen *Giftig gæld og udpint velfærd*.

Konsekvensen for den enkelte kan være skyldfølelse, en oplevelse af utilstrækkelighed, stress og manglende motivation. Nogle oplever det ligefrem som en følelse af at være ”indefrosset”, som den norske sygeplejeforsker Kari Martinsen beskriver det i sin seneste bog *Længsel etter resonans*. En respons



Først når vi træder ud af vante forestillinger og gamle vaner og giver plads til intuition, undren og det uforudsete, åbnes nye horisonter, ny viden, nye måder at være, leve og mødes på.

kan derfor være at søge tilbage til noget mere oprindeligt: en stærkere forbindelse til naturen, hinanden, det at være menneske og at være en del af meningsfulde fællesskaber – værdier, som også det regenerative paradigme er båret af. I den offentlige sektor møder jeg jævnligt ledere, der ønsker at udforske

nye veje til ledelse, organisering og samarbejde i en vej væk fra stress og meningsløshed i arbejdet. En af dem er ungdomsskoleleder Rasmus Jensen fra Aalborg Kommune, som til daglig har ansvar for omkring 400 ansatte, der arbejder med unges skole- og fritidsliv.

Væk fra de tomme floskler

I foråret 2026 deltog Rasmus Jensen sammen med tre ledere fra ungdomsskolerne på et todages kursus med en gruppe kursister, han ikke kendte hovedparten af. Alligevel mærkede Rasmus Jensen på forunderlig vis en stærk forbundethed til de andre, koblet med en indre ro.

Kursets tema var ”æstetisk facilitering”, der tilbyder en sanselig berørthed skabt gennem mødet med naturen, kunsten, legen og filosofien. For Rasmus Jensen blev det et møde, der åbnede op for kreativitet, samtaler, forundring og samvær, som han slet ikke var vant til i en professionel sammenhæng. Det gav stof til eftertanke.

Han blev samtidig opmærksom på, hvordan mange af begreberne i hans egen organisation manglede en kontakt til det væsentlige:

Hvad betyder trivsel, faglighed og omsorg egentlig, og hvordan hænger det sammen med et meningsfuldt arbejdsliv og det at drive ungdomsskoler?

Cykelture gav tid til tanker

I den senere tid havde flere af hans medarbejdere tilmed givet udtryk for, at arbejdet i stigende grad handlede om mål og regelopfyldelse frem for de ide-



ILLUSTRATION: ChatGPT

aler, der i sin tid havde fået dem til at vælge arbejdet med unge. Det blev særlig tydeligt, da en medarbejder fortalte ham, at hun fuldt ud var klar over, at en af de unge piger havde det rigtig skidt. Men hun havde hverken tid eller overskud til selv at gøre noget ved det. Da stod det klart for Rasmus Jensen, at tiden var moden til forandring.

Et halvt år senere er ungdomsskolen i fuld gang med flere nye tiltag. Rasmus Jensen selv er begyndt at cykle mellem møder i byen. Tidligere ville han have taget bilen og brugt transporttiden på telefonopkald for at være så effektiv som muligt. Men nu bliver cykelturen et *gøremålsfrit øjeblik*, hvor han kan stoppe op, tænke og åbne op for et andet udsyn, nærvær og glæde. Og ganske tankevækkende når han alligevel det, han skal.

Det, der kan ligne spildtid i en organisation optaget af effektivitet, kan således være en forudsætning for bedre beslutninger og større trivsel. Psykologerne Kaplan og Kaplan beskriver det som *spontan opmærksomhed*. Øjeblikke, hvor hjernen sættes fri i modsætning til, når den er tunet ind på en fokuseret opmærksomhed styret af opgaveløsningen.

Rasmus Jensens cykelture giver således både en hjernepause og mulighed for mere intuitivt at forholde sig til ufordøjede indtryk, og samtidig understøtter cykelturen en sund sjæl i et sundt legeme. Samme princip er siden introduceret for medarbejderne gennem refleksionsfrokoster, hvor de forlader kontoret, nyder frokosten udenfor, bruger deres sanser og lader tankerne flyde frit.

Nogle af medarbejdernes første reaktion var: "Så kan vi jo ikke nå det hele." Men Rasmus Jensen insisterede på nødvendigheden af tid til undren og refleksion frem for konstant at være i løsningsmode. Også her er erfaringen interessant: Flere giver udtryk for, at de faktisk også når mere.

For Rasmus Jensen blev betydningen af intuition også tydeligere efter kurset. At kloge indsigter og beslutninger ikke kun fødes i vores hoved, men også skabes af det, vi intuitivt fornemmer i kroppen og hjertet. En erkendelse,

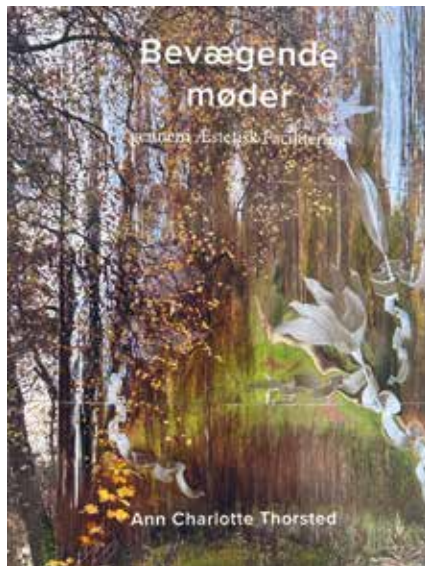
kravene om effektivitet, resultater og målstyring ikke levner megen plads til, fordi man her styres alene af facts og logisk viden.

Med et begreb som *målsøgende møder*, der i højere grad baserer sig på en mere intuitiv mærkbar og æstetisk bevidsthed, åbnes der op for en undren, der kan lære os noget om verden, os selv og forholdet mellem verden og os som mennesker, som den logiske erkendelse ikke formår. I stedet kommer man i kontakt med en anden visdomsdimension, som logikken ikke har adgang til jf. professor i filosofi Dorthe Jørgensen. Det kan ske ved at bygge eller lege en vision frem i mødet med naturen eller ved at inddrage kunsten som sanselig indtryks-giver. Gennem indtryk bevæges vi, og derigennem finder vi mening og motivation til at handle klogt, forstå og være menneske.

Undren som en vej til mening

Især er undren og tid til eftertænk-somhed vigtige greb at bruge i en travl og presset hverdag.

Når vi undrer os eller forundres, kommer vi i kontakt med noget, som ikke er rationelt eller umiddelbart til at forklare. Vi giver i stedet plads til hinanden, en anden eftertænk-somhed. Vi lytter og tænker fra et andet sted, som vi kender det fra den gode samtale, en gåtur i skoven eller en musikoplevelse.



Ann Charlotte Thorsted er ph.d., tidl. lektor ved Aalborg Universitet og forfatter til bøgerne *Den legende organisation*, *At tænke med hjertet* (sammen med Finn Thorbjørn Hansen) og senest *Bevægende møder gennem Æstetisk Facilitering* (BoD, 2026). I dag arbejder hun som selvstændig konsulent, foredragsholder og underviser i æstetisk facilitering.

Øjeblikke, hvor vi rammes af noget af betydning, noget væsentligt, og træder ind i et andet resonant og dermed stemt forhold til verden, som den tyske sociolog Hartmut Rosa også taler om. Spørgsmålet bliver her ikke kun: Hvad virker? Men: Hvad er vigtigt og hvorfor?

At gøre som Rasmus Jensen – tage de målsøgende og bevægende møder med æstetisk facilitering til sig – kræver mod. Ofte vil det rumme en grad af usikkerhed at sætte intuitionen fri og erkendelse af, at vi ikke altid har præcise mål og viden til at guide os i en evig foranderlig verden. Men netop vekselvirkningen mellem det kontroller- og ukontrollerbare kan være afgørende. Som Hartmut Rosa peger på, er det netop i dette spændingsfelt, at livet udfolder sig, og mange af fremtidens løsninger findes.

Eller sagt med andre ord: Først når vi træder ud af vante forestillinger og gamle vaner og giver plads til intuition, undren og det uforudsete, åbnes nye horisonter, ny viden, nye måder at være, leve og mødes på. ■

Artiklen har afsæt i bogen
Bevægende møder gennem
***Æstetisk Facilitering*.**



VI SKAL STYRE AI – ikke omvendt

AI er her, der og alle vegne – på vores smartphones, computere, arbejdspladser og i mange af de services, vi forbruger som borgere i samfundet.

I den offentlige sektor er mange kommuner og regioner allerede i test- eller driftsfase med AI-løsninger, mens andre stadig overvejer, hvor og hvordan AI kan bruges i velfærdens tjeneste.

Men med den fart, AI udvikler sig, efterlader den flere spørgsmål end svar, fordi muligheder og faldgruber åbenbarer og forandrer sig i en rivende hast. Læg dertil, at både den etiske dimension, de juridiske spørgsmål og ikke mindst den faglige dømmekraft er spørgsmål, som skal drøftes og afklares, samtidig med at AI-toget banker af sted for fuld damp. Det, som i dag er AI version 2.0, kan i morgen være 3.0.

Men der er alligevel sket en bevægelse fra den første benovelse, da ChatGPT så dagens lys i november 2022. Trods den store udbredelse, generativ AI har fået i dag, maner stadig flere stemmer til besindighed, ro og eftertæksomhed, fordi potensen i AI synes så overvældende, at det er svært at forudsige, hvor den er om bare to, tre eller fire år. Og hvordan vi kan styre en teknologi, som tyder på at kunne udvikle sig selv.

Det efterlader jer i kommuner og regioner med en stor opgave – sammen med direktører og politikere – i at tage styring på AI-udviklingen – i det omfang, det er muligt. I skal være med til at sikre de rette drøftelser i de rette fora med ledere på alle niveauer og faglige medarbejdere, inden løsninger besluttet og sættes i gang. Opgaven og ansvaret for at sikre, at medarbejderne er klædt på både fagligt, juridisk og etisk til at arbejde med AI i den faglige opgaveløsning, ligger hos jer. Så – hvordan gør I bedst det?

Det sætter vi fokus på i dette tema med bidrag fra både forskere, eksperter, medarbejdere og ledere i praksis.

Alle artikler i temaet er skrevet af journalist Tina Juul Rasmussen (dog undtagen side 16-17 af Britt Vonger).



ILLUSTRATION: ADOBE FIREFLY



Forskerne:

AI er ikke menneske *mod* maskinen, men menneske *plus* maskinen

Balancen mellem menneske og maskine har historisk set været en årelang udfordring i takt med teknologiens udvikling, og den er ikke blevet mindre med generativ AI, der udvikler sig i en hast uden sidestykke. Så byg organisationer, der kan blive ved med at omstille sig, og flyt blikket fra et enøjet fokus på effektivisering, hvis du vil bevare medarbejdernes tillid og motivation, lyder rådene fra to AI-forskere.

Som forsker er Jacob Sherson på en mission: At kortlægge en ny vej, som gør verden til et bedre sted for hele menneskeheden, nu hvor AI fylder godt i ligningen.

Til daglig er han lektor og chef for Center for Hybrid Intelligens på Aarhus Universitet, hvor han sammen med sine forskerkolleger bl.a. beskæftiger sig med, hvordan vi skal organisere, lede og lære, når mennesker og AI løser opgaver sammen.

– Vores udgangspunkt er hybrid intelligens, fordi den største værdi opstår, når menneskers kompetencer og dømmekraft kombineres med AI's styrker. Derfor bør organisationer fokusere på samarbejdet mellem mennesker og AI frem for blot at automatisere eksisterende arbejdsprocesser. Det er demotiverende for medarbejderne ikke at vide, om der også er brug for dem om fem år, siger han og trækker pointen lidt skarpere op:

– Lederne køber nye systemer og praler ud i offentligheden: "Se vores nye system. Hver gang medarbejderne kører en sag igennem, bliver systemet klogere". Det





➔ hører vi ofte – at vejen til langtidsholdbarhed er effektivisering. Men i virkeligheden hører medarbejderne kun, at de er ved at grave deres egen grav.

Byg organisationer, der kan omstille sig

Louise Harder Fischer er lektor på IT-Universitetet og har ligesom Jacob Sherson sit blik stiftet rettet mod organisationen, når vi taler arbejdsprocesser og AI. Hun forsker i arbejdets forandring med teknologi – hvad der sker med fagligheden og samarbejdet, når AI gør sit indtog i det.

– Lige nu er vi i gang med en bevægelse fra, at AI er noget, den enkelte medarbejder selv finder ud af at bruge, i retning mod en teknologi, der er vævet ind i selve arbejdsgangene. AI tilpasser sig ikke blot vores arbejdsprocesser, men begynder i stigende grad selv at forme dem, og det sker, uden at nogen nødvendigvis har taget en aktiv beslutning om det, siger hun.

Og netop fordi ingen kan forudsige, hvor AI som teknologisk revolution bevæger sig hen, er øvelsen med at implementere AI ikke at ”gætte rigtigt på teknologien”, som Louise Harder Fischer udtrykker det, men derimod at forsikre sig mod en uforudsigelig udvikling.

– Mit bedste råd til kommuner og regioner er derfor: Design en organisation, der kan blive ved med at omstille sig, uanset hvad teknologien gør. Vi kan aldrig lukke gabet mellem den teknologiske og organisatoriske udvikling, fordi teknologien går langt hurtigere, end det er menneskeligt muligt at omstille sig. Jo, lederne skal selvfølgelig forfølge effektiviseringspotentialer, men de skal i lige så høj grad træne den sociotekniske modenhed i organisationen for at lykkes med at skabe arbejde, som er meningsfuldt og indholdsrigt for medarbejderne.

Dømmekraften ind i systemet

I Jacob Shersons vision om at tænke i hybrid intelligens skal lederne være frontløbere for en høj grad af psykologisk tryghed for at lykkes.

– Når lederne inviterer leverandører ind til at bygge nye AI-systemer, har de brug for, at medarbejderne tør råbe op



Jacob Sherson er lektor og leder af Center for Hybrid Intelligens på Aarhus Universitet. Her arbejder han med, hvordan vi skal organisere, lede og lære, når mennesker og AI løser opgaver sammen.

og være med til at udvikle agenterne, så de i sidste ende gør *medarbejderne* klogere frem for *systemet*. Systemerne skal bygge på medarbejdernes dømmekraft, erfaring og kreativitet, så de bliver mindre standardiserede og mere specialiserede.

For når AI bruges klogt til at overskue og håndtere de store datamængder, frigiver det tid til den personlige relationsopbygning, pointerer han.

– Relationsopbygning, der handler om at hjælpe det enkelte menneske med dets problemer. Tænk, hvis vi havde ledere, der gik foran og sagde: Det er sådan en offentlig sektor, vi gerne vil



Louise Harder Fischer er lektor på IT-Universitetet og er optaget af, hvad AI betyder for arbejdsprocesserne i en organisation.

have. Det ville gøre Danmark konkurrencedygtig i fremtiden på en helt anden måde.

Det kræver, fastslår Jacob Sherson, et brugercentreret design, fokuseret kompetenceudvikling, organisatorisk læring og psykologisk tryghed, så medarbejdere tør eksperimentere, lære og fejle med teknologien.

Flyt fokus fra ren effektivisering

Louise Harder Fischer ser samtalen i organisationen som den helt centrale dåseåbner, når AI-implementeringen kører. Fordi det er her, spørgsmål, tvivl og usikkerhed om trivsel og faglighed gemmer sig – spørgsmål, som på langt sigt er vigtige for, om AI-projekterne lykkes. Derfor skal lederne spørge sig selv, hvordan de dybt erfarne medarbejdere kommer med i dialogen om at udvikle en ny form for faglighed med de nye teknologier, pointerer Louise Harder Fischer.

– Måske skal den erfarne socialrådgiver være med til at designe arbejdet rundt om AI-assistenten, så det fører til høj kvalitet og højere faglighed som led i en karriereudvikling. Der vil opstå nye roller, der skal ses som attraktive frem for som en trussel, og det er en ledelsesopgave – sammen med HR – at definere de roller og støtte medarbejderne i at finde sig til rette i dem.

Det kræver en struktureret dialog, hvor opgaver og delopgaver bliver gennemgået af leder og team sammen, anbefaler hun.

– Sammen skal man se på, hvilke opgaver der kan klares helt eller delvist

Fem gode råd til hybrid intelligens

1. Generativ AI skal ses som en forandring af arbejdet – ikke bare som ny teknologi
2. AI gør innovation til noget, flere medarbejdere kan deltage i
3. Menneske + AI er vigtigere end menneske versus AI
4. Kompetenceudvikling er en forudsætning for at lykkes
5. Psykologisk tryghed er afgørende for AI-innovation.

Kilde: *A Hybrid Intelligent Change Management Approach to Generative AI Adoption* (Jacob Sherson, 2024).

af AI, men også: Hvor skal AI slet ikke ind. Lederen skal sammen med medarbejderne definere, hvor de har brug for hjælp til arbejdsopgaverne, hvilke de gerne vil være helt fri for, og hvilke de hellere vil bruge en kollega end AI til at sparre med. Sådan en samtale bør man afvikle tre gange om året for at sikre en vedvarende tilpasning frem for at måle trivslen hvert andet år.

Og ja, anerkender Louise Harder Fisher, det kan sagtens være, at lederen kan være bange for, at det er Pandoras æske, man åbner.

– Men omvendt – hvis man ikke rydder op, samler der sig ofte en bunke skidt på gulvet. Samtalen kræver både psykologisk tryghed, og at lederen er en god facilitator, men kan jo få hjælp af fx sin arbejdsmiljørepræsentant. Vi kan se på casestudier, at hvis den snak ikke bliver taget, udvikler man ofte en ultra-individualiseret praksis, hvor den enkelte medarbejder sidder alene med ansvaret for at tjekke, om output fra AI er i orden. Og når de interpersonelle relationer forsvinder, påvirker det trivslen.

Ledere skal kunne fremskrive visionen

Men kan vi endegyldigt finde balancen mellem menneske og maskine? Ja, mener Jacob Sherson, hvis vi husker at inddrage alt det, som ikke skrives i 0- og 1-taller i udviklingen af fremtidens AI-systemer.

– Maskinerne kan forudse meget, men alt det, som vi har i vores hoveder, som vi kalder 'tavs viden', har maskinerne ikke. Så spørgsmålet er ikke, hvordan vi udvikler et AI-system, der kan lave rigtige afgørelser, men derimod hvordan vi bringer den faglige ekspertise og kritiske sans ind, så den kan sige en AI-afgørelse imod.

Derfor, fortsætter Jacob Sherson, skal offentlige ledere turde investere i medarbejdernes vilje, ideer og kritiske stillingtagen i samarbejdet om AI.

– Ellers får hele AI-dagsordenen negative konsekvenser – medarbejderne bliver reduceret til knaptrykkere. Hvis du som leder tror på, at en agent kan klare 20 dages arbejde på 30 minutter, hvor realistisk er det så, at en medarbej-

En struktureret AI-refleksion

Louise Harder Fischer har sammen med kolleger på ITU udviklet STAIR-metoden (Socioteknisk AI Refleksion), som hjælper organisationer og mennesker med at styre processer ved at stille spørgsmål til AI, så det er ledere og medarbejdere, der sætter retningen for AI, og ikke omvendt.

Læs mere om STAIR-metoden her:
bit.ly/4Ap0CVj

der kan håndtere at være kritisk på outputtet?

Så frem for at lade sig forblænde af den gode fortælling, skal lederne kunne tænke tre-fem år frem i tiden, siger Jacob Sherson.

– De skal kunne fremskrive: Hvad bliver konsekvenserne af det her AI-forløb, hvad er det ønskværdige scenarie, og ender vi der, hvor vi gerne vil? Det kræver, at lederne selv forstår teknologiens potentiale og koblingen til det organisatoriske. ■

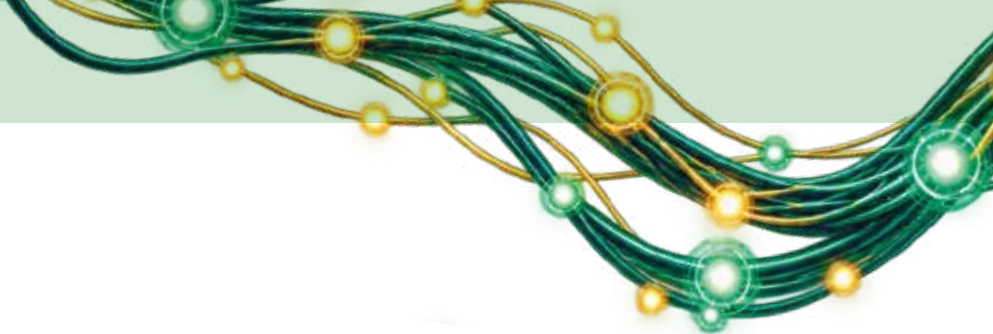
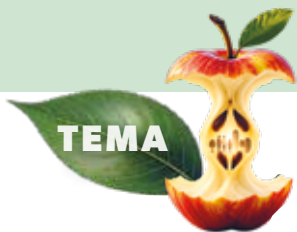
IT-UNIVERSITETET I KØBENHAVN

**TAG FØRING I EN VERDEN,
DER IKKE VENTER**

ITU Efteruddannelse

ITU.DK/EFTERUDDANNELSE





Medarbejderne til lederne:

AI må ikke erstatte vores faglige dømmekraft

I både Aalborg og Aarhus Kommuner ruller AI ind over såvel velfærden som de mere tekniske områder. Opgaven for medarbejderne og deres tillidsvalgte er at holde ledelsen fast på betydningen af faglig erfaring og dømmekraft, når kunstig intelligens flytter helt ind i kerneopgaven.

Et blik på KL's danmarkskort over AI-projekter i landets 98 kommuner viser, at både mangfoldigheden og udbredelsen i hele landet er ved at tage god fart. Aalborg og Aarhus er som to af landets store kommuner ingen undtagelse.

Referatrobotten, CoPilot og tekstgenerator, er blot tre eksempler på AI-værktøjer, som enten er på vej eller så småt er taget i brug på beskæftigelsesområdet i Aalborg Kommune. Noget er blevet integreret i eksisterende fagsystemer, mens andre værktøjer er kommet lidt mere ind fra højre uden en større forudgående proces, fortæller Christina Eilers, digitaliseringskonsulent fra Job og Social. Her arbejder hun med implementering og drift af afdelingens it-systemer og har især fingrene dybt inde i fagsystemer, som også efterhånden har AI integreret. I sin fritid er hun kommunalpolitiker og bl.a. udpeget til KL's Arbejdsmarkeds- og Digitaliseringsudvalg.



– I min afdeling er vi bl.a. i gang med at afprøve en referatrobot – tale til tekst, som socialrådgiverne kan bruge til møder med borgerne, så de ikke skal tage notater selv, men kan være mere nærværende i samtalen. Plus at det sparer tid efterfølgende, fordi referatet allerede er skrevet, når mødet er slut, og måske også giver bedre referater, fordi der kommer mere med, fortæller Christina Eilers.

Derudover arbejdes der med implementering af en AI-tekstgenerator i det eksisterende fagsystem, som kan omformulere teksten, så den bliver mere læsevenlig og overskuelig.

– Det kan vores rådgivere bruge, når de skriver notater i journalerne. Det er et meget afgrænset værktøj, som ikke i sig selv skaber ny information.

Det er, fortæller hun, helt bevidst fra kommunens side, at man er startet med mindre AI-systemer.

– Vi er nødt til først at få en idé om, hvad fx en sprogmodel kan og ikke kan. Den har jo ikke en socialfaglighed i sig selv og har heller ikke altid ret. Så her ligger nogle faldgruber, hvis man kommer til at stole for blindt på dens output, fordi det jo lyder godt. Det er vigtigt, at vi forholder os kritisk til det faglige

indhold. Det stiller krav til den enkelte medarbejder om at holde sig skarp.

Pas på det store gevinsthåb

Hvordan oplever du, at ledelsen håndterer processen med at implementere og arbejde med AI, bl.a. inddragelse og kompetenceudvikling af medarbejderne?

– Setuppet i processen er professionelt, synes jeg, både teknikken, hvilke knapper vi skal trykke på, men også hvad det gør ved vores måde at arbejde på. Fx at det bliver en anden type samtaler, rådgiverne får med borgerne, og at det her er vigtigt, at de bruger deres faglighed til at vurdere, hvordan det påvirker både dem selv og borgerne. Samtidig er der også en vis grad af *learning by doing* i det.

Den største faldgrube, mener Christina Eilers, ligger i at tro, at AI kan mere, end den kan, og at der ligger en stor effektiviseringsgevinst og venter.

– Der ligger en forventning om, at vi kan arbejde hurtigere, men hvis det bliver en del af præmissen for at bruge AI, er det jo ikke sikkert, det kommer til at holde vand. Det skal altid være den enkelte rådgivers vurdering, hvornår det giver mening at bruge AI, og det kræver faglighed at vurdere i hver enkelt sag. Fx kommer vi nok til at se en AI-model, som kan lave sagsresumé, og det kræver, at rådgiveren kender sin sag til bunds for at kunne vurdere, om AI har taget det hele og det rigtige med i resuméet.

Set med Christina Eilers øjne er det største ledelsesmæssige ansvar i implementeringen af AI at skabe mening for medarbejderne i processen – og turde trække tempo ud af processen, så alle når at komme med på vognen.



Hvem har ansvaret, når AI har været inde over en sag? Hvad med borgerens retssikkerhed – hvem sikrer den, hvis der ikke er transparens?

CHRISTINA EILERS, DIGITALISERINGSKONSULENT I JOB OG SOCIAL, AALBORG KOMMUNE

– Jeg er jo langt mere motiveret for at tage et AI-værktøj i brug, hvis det er meningsfuldt og værdifuldt for mig som medarbejder. Det, mener jeg, er en ledelsesopgave at formulere, så AI er med til at kvalificere mit arbejde. En dygtig ledelse gør det på en måde, så vi medarbejdere føler os inddraget, og så alle kommer med – også dem, som er dybt skræmte af det her. Det faglige udgangspunkt skal være præmissen for at skabe mening.

AI er en kæmpe dagsorden

I Aarhus Kommune er fællestillidsrepræsentant (FTR) for socialrådgiverne Ida Louise Jervidalo i lige så høj grad optaget af at holde fast i fagligheden for sine kolleger, når AI ruller, som Christina Eilers er det i Aalborg. Og AI gør i allerhøjeste grad også sit indtog her – dels med nogle af de samme løsninger som i Aalborg, bl.a. test af robotreferat-skrivning, men også i borgerbetjening, medarbejderhåndbøger, FAQ-værktøjer, byggesagsbehandling og på flere vedligeholdelsesområder.

– Fra min plads i FMU (øverste MED-udvalg, red.), som går på tværs af alle magistrater, og i Hoved-MED i Magistratsafdelingen for Social og Beskæftigelse ser jeg AI som en kæmpe agenda, vi medarbejdere har en lige så stor inte-

resse i at deltage og blive inddraget i, fordi den får stor betydning for de enkelte faggruppers faglighed. Derfor har jeg en dagsorden i at holde fast i APSA-perspektivet, dvs. hvad AI betyder for arbejdsmiljø, personale, samarbejde og arbejdsforhold, siger Ida Louise Jervidalo.

Det handler, som Christina Eilers fra Aalborg Kommune også nævner, om tempo i arbejdet, kompleksitet, faglighed og trivsel, fremhæver Ida Louise Jervidalo.

– Hvordan ændrer AI på vores opgaver, ansvar, faglige standarder og forventninger til vores arbejde, hvilke kompetencer skal medarbejderne have for at kunne håndtere de nye værktøjer og den usikkerhed, som følger med, så vi ikke laver et A- og et B-hold, og bliver medarbejderne reelt inddraget nok? Det er nogle centrale spørgsmål at stille, og uden at være AI-ekspert er det mit ansvar og min rolle som FTR at være med til at kvalificere AI-implementeringen ved at bringe medarbejdernes stemme og faglighed ind.

For det er, anerkender hun, en potentiel faldgrube at implementere AI ukritisk og på alt.

– Så risikerer vi gradvist at devaluere og miste grebet om vores egne faglige vurderinger. For hvor kommer din personlige faglige erfaring ind i billedet i et AI-værktøj? Og hvem har ansvaret, når AI har været inde over en sag? Hvad med borgerens retssikkerhed – hvem sikrer den, hvis der ikke er transparens?

Håber AI kan vende 80-20

Når det er sagt, ser Ida Louise Jervidalo et stort potentiale i AI for socialrådgiverne, bl.a. i at få frigivet ressourcer fra det administrative 'bøvl'.

– Det er håbet, at vi kan vende 80-20 til at være 80 % borgerkontakt og 20 % administration. Det kan de fleste godt se en pointe i, og mange er også nysgerrige på, hvad AI kan. Selvfølgelig har vi også yderpositionerne – fra jubel til dyb skepsis og panikfor-skrækkelse. Selv har jeg også en kritisk-konstruktiv tilgang til det. Jeg er ikke afvisende, men vil gerne bidrage til at bruge det klogt ved at stille de rigtige spørgsmål, som kvalificerer implementeringen.

Hvordan oplever du, at ledelsen håndterer processen med at implementere og arbejde med AI, bl.a. inddragelse og kompetenceudvikling af medarbejderne, design osv.?

– Jeg oplever, at vi på mange måder har en ansvarlig ledelse, som ikke bare kaster sig ud i det, og som ikke bare tænker inddragelse som pynt, men er interesseret i at få tingene til at virke i praksis. Vi har bl.a. nogle grundlæggende principper for brugen af AI, og vi har udviklet et screeningsværktøj, som vi er berømte for, der vurderer alle AI-indsatser ud fra tre helt centrale spørgsmål: *Må* vi anvende AI her i forhold til lovgivningen, *kan* vi bruge AI her, altså hvor kompliceret er det at gå i gang med både teknisk og organisatorisk, og *bør* vi – er det etisk forsvarligt? Det er et virkelig godt værktøj.

Selvfølgelig er der, erkender hun, en risiko for, at nogle vil se muligheder for besparelser og derfor gerne vil sætte tempo på.

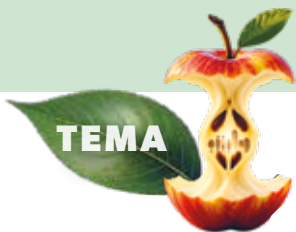
– Men jeg oplever egentlig, at AI er et fælles projekt for ledelsen og medarbejderne, og da vi godt ved, at AI er kommet for at blive, handler det om at være så konstruktiv som muligt i samspillet mellem mig som tillidsvalgt og ledelsen – og jeg kan være med til at sikre, at der bliver lyttet til medarbejdernes bekymringer. Det er også med til at støtte ledelsen i at sætte retning og rammer, så vores faglige dømmekraft ikke forsvinder. ■



Det er håbet, at vi kan vende 80-20 til at være 80 % borgerkontakt og 20 % administration. Det kan de fleste godt se en pointe i, og mange er også nysgerrige på, hvad AI kan.

IDA LOUISE JERVIDALO, FÆLLESTILLIDSREPRÆSENTANT (FTR) FOR SOCIALRÅDGIVERNE, AARHUS KOMMUNE





Lederne til medarbejderne:

AI skal kobles til kerneopgaven som beslutningsstøtte

Vi skal udnytte potentialet i AI i det daglige arbejde, knytte det til kerneopgaven – uden at udhule fagligheden. Det er Jeanett Grønberg Andersen, centerchef i Aalborg Kommune, og Vibeke Bech, leder af Borgerbetjeningen i Aarhus Kommune, enige om.

-Som udgangspunkt ser jeg AI som en forandring på lige fod med andre udviklingsprojekter, både inden for digitalisering og andre områder. Men AI er samtidig en kraftfuld teknologi, som skal kobles tæt til kerneopgaven, hvor regler og rammer skal overholdes, og som kræver stor omtanke.

Sådan siger Jeanett Grønberg Andersen, centerchef for Job- og Aktivhuset i Jobcentret, Aalborg Kommune, som er en del af storskalaprojektet om at bruge tale til tekst – referatrobotter, der kan optage og skrive en borgersamtale om til referat, inden mødet er slut. *Roborefer* er i øjeblikket i testfasen.

– I første fase involverede vi mere end 50 medarbejdere i afprøvningen og fik uvurderlige input, som der nu arbejdes videre med i udviklingen af værktøjet. Og det rummer et stort potentiale, fordi vi jo har mange samtaler med borgerne i jobcentret, så der ligger bl.a. en retssikkerhedsmæssig gevinst i at få skrevet et dækkende referat og få det hurtigt, så medarbejderne kan bruge kræfterne på at komme videre i selve sagsbehandlingen.

AI får ikke ansvaret

Men hun anerkender også, at der skal være "hold i billetterne", som hun udtrykker det.

– Vi har regler og rammer, vi skal overholde, og som skal indtænkes i AI-løsningen, så derfor skal vi tænke os godt om. Vi kan alle være biased, det kan AI også, og det spiller ind i forhold til, hvad der lægges vægt på i fx et

mødereferat. AI-bias kan vi imødegå i vores prompt, men det kræver kvalitets-tjek fra medarbejdernes side. Vi må aldrig overlade ansvaret til AI. AI er støtte, vi skal stadig selv være skarpe. Vi skal gå fra at være journalist til at være redaktør – have overblik og tage ansvar.

Som leder mener Jeanett Grønberg Andersen, at hun også selv skal have et vist kendskab til, hvordan AI fungerer, og til de regler, der skal overholdes, når en ny løsning implementeres. Hendes fordel er, at teknologi interesserer hende.

– Viden om AI er vigtig for mig for at kunne se potentialet, så det understøtter de bedste indsatser for de borgere, vi er her for at hjælpe. Der kræver, at jeg er opsøgende på viden og inspiration og har en tæt dialog med vores dygtige medarbejdere.

Blik for potentialet

Samme syn og tilgang til AI har Vibeke Bech, leder af Borgerbetjeningen i Aarhus Kommune.

– Jeg skal have blik for potentialet i AI i forhold til vores kerneopgave. Men jeg arbejder også med at geare organisationen, bl.a. ved at se på organiseringen. Jeg oplever tit, at der både er brug for et ledelses-, et medarbejder-, et IT- og et myndighedsfagligt perspektiv – så hvordan får vi kombineret de fagligheder, så et godt AI-værktøj ikke falder ned mellem de forskellige stole? Det er jeg optaget af.

Aarhus er som kommune langt fremme i både digitaliserings- og AI-løsninger. Det er over ti år siden, man afprøvede



Viden om AI er vigtig for mig for at kunne se potentialet, så det understøtter de bedste indsatser for de borgere, vi er her for at hjælpe. Der kræver, at jeg er opsøgende på viden og inspiration og har en tæt dialog med vores dygtige medarbejdere.

JEANETT GRØNBERG ANDERSEN,
CENTERCHEF FOR JOB- OG
AKTIVHUSET I JOBCENTRET, AALBORG
KOMMUNE

stemmestyret omstilling, og man har også et selvbetjeningsredskab til medarbejderne med over 1.000 guides til det, borgerne spørger om. Der er voicebot til tidsbestilling og chatbot på hjemmesiden. Og det giver gevinst, er erfaringen i Aarhus.

– Vi kan se, at medarbejderne bliver aflastet, og det betyder, at vi kan tage nye opgaver ind, så vi har en butik i udvikling. Det er min opgave som leder – hele tiden at have øje for nye potentialer.

Og så skal både teamledere og medarbejdere inddrages, pointerer Vibeke Bech.

– Både i opstarten og hele vejen i udviklingen for at få dem til at tage ejerskab. Her er det ikke nok at fortælle og forklare tingene én gang. Det kræver mange gentagelser. Typisk er der lidt modstand hos nogle i starten, og vi taler også om deres bekymring for, hvor vi er om tre år, siger hun og fortsætter:

– Vi har medarbejdere, der ikke er så digitale, og som gerne bare vil holde fast i den arbejdsopgave, de altid har løst. Det skal jeg som leder kunne se og løse. For hvis først medarbejdernes triv-

sel halter, går det ud over hele arbejdsmiljøet. Og nej, det lykkes selvfølgelig ikke altid, men gentagelserne hjælper, og samtidig støtter det positivt i de bekymringer, der kan være for, at vi sikrer den digitale udvikling i vores samfund med brug af AI i opgaveløsningen.

Det tværgående blik er vigtigt

I Aalborg Kommune genkender Jeanett Grønberg Andersen Vibeke Bechs blik for det tværgående perspektiv. Derfor er der bl.a. etableret et 6-by-netværk om AI i beskæftigelsesindsatsen, og man mødes også på tværs af medarbejdere i digitaliseringsafdelingen og ledelsen af jobcentret.

– Det er så vigtigt at opbygge organisatorisk viden om det her, så vi fx kobler prompting med det beskæftigelsesfaglige. Det er vi ved at lære nu, og her er nogle af de meget teknologibejstrede medarbejdere altafgørende at få med. Så selv om vi ikke overordnet set kan 'styre' udviklingen i AI, kan vi sætte retning på den hos os. Her bruger vi medarbejdernes ideer og eksempler – de spiller os gode som ledelse, så vi kan løfte ansvaret.

Er der ledelsesmæssige læringspunkter, du (allerede) nu kan drage?

– Ja, både om leverandørsamarbejde, hvilken læring vi skal have ind i organisationen udefra, og hvilken læring vi selv skal opbygge. Men det, som har fyldt mest for mig, er, hvor vigtigt det er, at vi arbejder på tværs af digitalisering og faglighed. Derfor har jeg brugt meget tid på at komme tæt på kolleger i andre afdelinger: Hvordan går de til forandringsprocesser, hvordan gør vi, hvad spiller ind i de enkelte ledelseslag, og hvordan skaber vi ejerskab ned igennem ledelseskæden, siger Jeanett Grønberg Andersen og konstaterer:

– Alle skal kunne se meningen i det, se gevinsten i forhold til deres arbejde. Så når folk begynder at komme med deres gode eksempler og erfaringer, bliver jeg glad som chef, fordi så ved jeg, at det bobler derude, og at vi skal holde gryden i kog. Derfor er min opgave at



Selv om vi ikke overordnet set kan 'styre' udviklingen i AI, kan vi sætte retning på den hos os. Her bruger vi medarbejdernes ideer og eksempler – de spiller os gode som ledelse, så vi kan løfte ansvaret.

VIBEKE BECH, LEDER AF BORGERBETJENINGEN,
AARHUS KOMMUNE

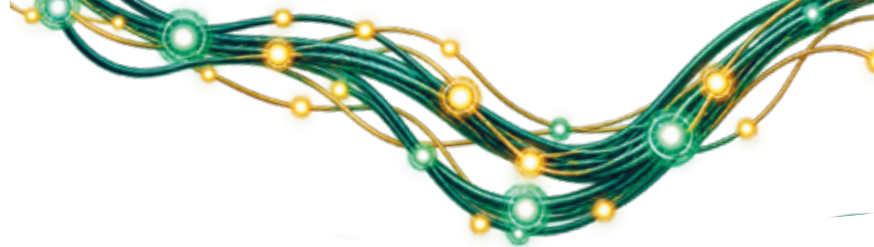
sørge for, at folk kommer i gang med at bruge det – frem for at vente på, at de helt store løsninger er på plads.

Skal passe på vores ry

Hos Vibeke Bech rummer den ledelsesmæssige læring flere elementer:

– Som leder skal jeg have modet til at turde pille en løsning af igen, hvis den viser sig ikke at virke efter hensigten. Det har vi prøvet. Men: Det ville samtidig være dumt ikke at bruge AI af frygt for faldgruberne, siger hun og fortsætter:

– Og så er den menneskelige faktor vigtig – at medarbejderne skal inddrages, både de positive og de usikre. Vi skal også huske at spørge borgerne, hvad de oplever, og kunne omsætte det til medarbejderne, især hvis tingene ikke virker, fordi vi skal passe på vores omdømme som kommune og levere god service, når vi løser kerneopgaven. 📌



KL:

AI må aldrig blive målet i sig selv

AI har potentiale til at frigive tid og løfte opgaveløsningen i kommunerne, og teknologien er lige nu i bevægelse fra små forsøg til større udbredelse. Det stiller nye krav til faglig ledelse, kvalitetssikring og ikke mindst modet til at stille det vigtigste spørgsmål: Hvilke problemer ønsker vi at løse – og kan vi bruge AI som værktøj i nogle af dem, siger KL-konsulent Christoffer Lindved Dithmer.

Den offentlige sektor har på mange områder bredt armene ud og inviteret AI indenfor i både små og større løsninger i velfærdsdriften. Det er KL's AI-landkort og teknologiradar begge tydelige beviser på. 65 kommuner har d.d. meldt 371 AI-projekter ind, hvoraf de 241 er i drift. Og det er måske kun toppen af det berømte isbjerg, som nu begynder at tegne sig.

– AI har uden tvivl et kæmpe potentiale for kommunerne. Udgangspunktet for dialogen om AI i en kommune skal imidlertid ikke være: "Hvor kan vi bruge AI?", men derimod: "I hvilke af kommunens opgaver er AI det rigtige værktøj at bruge?". Her er det lederens opgave at sætte rammen for at bruge teknologien ansvarligt og klogt – ikke i enerum, men i fælles diskussioner med andre ledere og medarbejdere i organisationen – og med borgerne.

Sådan siger Christoffer Lindved Dithmer, konsulent i KL's kontor for AI- og Digitaliseringspolitik og fortsætter:

– Det er ikke et spørgsmål om teknologien, for den går ikke væk, men det er vigtigt at anerkende, at der ikke er et rigtigt facit i, hvordan en organisation bruger AI. Det kan og skal vi mennesker mødes for at diskutere, og derfor er det rum i organisationen helt essentielt. Blikket skal være et innovationsblik på, hvordan ting kan løses bedre og på helt nye måder – noget ved at anvende AI og noget uden brug af AI.

Hvad vil vi bruge AI-frigivet tid på?

Men hvor kan kommunerne med fordel inddrage AI i løsningerne, hvor ligger potentialet og faldgruberne, og hvordan styrer lederne bedst organisationen igennem processen? Og ikke mindst:

Hvordan sikrer lederne, at potentialet for effektivisering og frigørelse af tid går hånd i hånd med kvalitet, faglighed og bedre opgaveløsning?

Det er, mener Christoffer Lindved Dithmer, et afgørende spørgsmål at stille.

– Potentialet ved AI skal ses fra flere perspektiver. Med AI kan kommunen bidrage til at håndtere arbejdskraftudfordringen og skabe nye og mere effektive måder at løse opgaverne på. For medarbejderne kan teknologien understøtte fagligheden, automatisere rutineprægede opgaver og frigøre tid til de opgaver, hvor den faglige vurdering og menneskelige kontakt er afgørende. Og for borgerne skal gevinsten kunne mærkes gennem hurtigere, bedre og mere tidsvarende service.

Men, pointerer han også, selv om det er legitimt at eftersøge mere tid til bl.a. mere borgernære opgaver er ved at bruge AI, kan man ikke bare lægge teknologien oven i eksisterende opgaver, fordi det berører mange områder i en organisation.

– AI som teknologi er multikompleks, fordi den påvirker faglighed, jura, etik, datakvalitet, sikkerhed, trivsel, transparens ... der er meget på spil, som man skal diskutere grundigt først for at komme rigtigt fra start. Derfor er AI ikke et isoleret teknologiprojekt eller et isoleret organisationsprojekt. Det er begge dele.

Der er stadig tid til at stoppe op

Netop fordi AI ikke er fuldt udrullet, er der stadig mulighed for at stoppe op og stille nogle af disse spørgsmål, pointerer han.

– Kommunerne er lige nu i en fase, hvor der sker rigtig meget på AI-områ-



Det er ikke et spørgsmål om teknologien, for den går ikke væk, men det er vigtigt at anerkende, at der ikke er et rigtigt facit i, hvordan en organisation bruger AI.

CHRISTOFFER LINDVED DITHMER,
KONSULENT I KL'S KONTOR FOR
AI- OG DIGITALISERINGSPOLITIK

det, men vi kan også se, at de befinder sig meget forskellige steder i implementeringen og brugen af AI. Bevægelsen lige nu går fra en fase med mindre afprøvninger til skaleringer og langt mere systematisk afprøvning. Den modning sker lige nu, og derfor er det så vigtigt, at både problemer og behov bliver tænkt ind helt fra begyndelsen. Så udgangspunktet ikke bliver, hvilke opgaver vi kan løse med AI, men hvor AI er det rette værktøj at bruge. Er det overhovedet svaret?



Hvilke nye krav stiller AI til faglig ledelse, vurderer du?

– Der er blevet talt meget om, at AI kan skubbe på, at faglig ledelse bliver endnu vigtigere, fordi man med AI lukker op for et stort 'forgreningstræ'. Med ét og samme AI-værktøj kan en opgave løses på 100 måder. Derfor kræver det, at lederen kan sætte rammerne om det både faglige og organisatoriske setup. Det kræver, at man virkelig har styr på sit 'why', så man kan kommunikere det ud.

Faglig ledelse er afgørende

Her bliver faglig ledelse afgørende, mener Christoffer Lindved Dithmer, fordi design af AI-løsninger og rammer for kvalitetstjek af AI-svar kræver, at lederen kender sine medarbejdere og deres individuelle faglige kompetencer.

– Hvordan er medarbejderne repræsenteret i vores AI-løsning, hvordan gør den dem fagligt dygtigere, hvilke kvalitetskriterier har vi, hvem gør hvad og hvornår osv. Der er mange spørgsmål at stille, og her skal lederen også have modet til at stoppe AI-projektet og stille de rette spørgsmål om kvalitet. Det kræver både fagligt og ledelsesmæssigt mod at sætte foden på bremsen.

Det kan være, erkender han, en svær øvelse, fordi der lige nu er så mange brændende platforme for ledere og ledelse, hvor AI kan virke som den oplagte løsning.

– Men frem for at være optaget af at følge med og måske være på forkant med AI, så handler det om at være dygtig til at skærpe de faglige og organisatoriske mål i diskussionerne om brug af AI.

Derfor mener jeg, at den vigtigste ledelsesmæssige kompetence er at forstå udviklingen i AI godt nok til at kunne træffe ansvarlige valg i samarbejde med medarbejdere, MED-systemet, HR, it-afdeling, leverandører og borgere, så man bevæger sig derhen, hvor man gerne vil. ■

KL's AI-landkort og teknologiradar

KL's AI-landkort viser, hvor og hvordan AI indgår i kommunernes planlægning og opgaveløsning. Et formål med kortet er at give kommunerne mulighed for at række ud og gøre brug af hinandens erfaringer landet over for at blive klogere på muligheder og udfordringer med teknologien tæt på konkrete fagligheder. Kortet er baseret på frivilligt indberettede oplysninger fra den enkelte kommune og derfor ikke nødvendigvis dækkende.



Se landkortet her: bit.ly/4roemeP

KL har også udviklet en teknologiradar, som viser, hvor kommunerne står lige nu i den teknologiske udvikling, og herunder også, hvordan AI vinder frem.

Se teknologiradaren her: bit.ly/3V2Kw3B



Fælles om AI

Materiale fra Fremfærd:

Fælles om AI

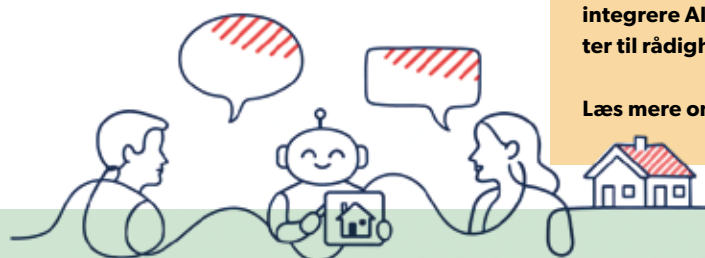
Til at støtte ledere og medarbejdere i kommunerne i deres dialoger om brugen af AI har Fremfærd udviklet et stort inspirationsmateriale Fælles om AI, der bl.a. kan bruges til fælles drøftelser i MED-udvalg, på personalemøder eller i ledergruppen. Målet er at tilbyde støtte og viden til at skabe et solidt fundament for den lokale dialog og proces om brugen af AI. Materialet rummer bl.a. webinarer, videoer, fakta, dialogværktøjer og inspiration fra konkrete cases i kommuner, der bruger AI i velfærdsdriften.

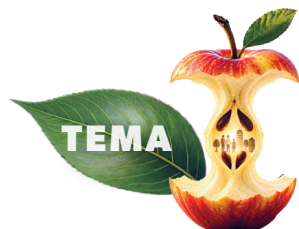
Se Fælles om AI her: bit.ly/46DSW3V

AI-storskalaprojekter i kommuner og regioner

Regeringen, KL og Danske Regioner har indgået en aftale om tre AI-storskalaprojekter i den offentlige sektor. Målet er at bruge kunstig intelligens i langt større omfang end i dag – for at øge kvaliteten, understøtte arbejdet og frigive tid. Projekterne handler om at bruge AI til dokumentation, om at integrere AI i byggesagsbehandling og om at stille flere digitale AI-assistent-er til rådighed for borgere, medarbejdere og virksomheder.

Læs mere om storskalaprojekterne her: bit.ly/4AuAYP9





Jura og AI:

Sådan påvirker generativ AI din ledelsesopgave

Brug af generativ AI er blevet en opgave for alle ledere, fordi teknologien bruges af både dine medarbejdere, af dig og af borgerne. Den kan hjælpe jer i dagligdagen, hvis I bruger den rigtigt, men rummer også en risiko for at snuble over juraen, hvis I ikke er opmærksomme.

AF BRITT VONGER

En borger klager over, at en af dine medarbejdere har brugt AI i et svar. Et dagsordenspunkt til din politiske ledelse ser fint ud – men er det nu rigtigt det, der står? En borgers klage er vokset til 10 sider, fordi den er skrevet af generativ AI, og tager længere tid at besvare.

Pas på 'skygge-AI' – det, du ikke ved

Når generativ AI bliver et redskab, som både dine medarbejdere og borgerne har let adgang til i dagligdagen, er der flere ting, du som leder skal være opmærksom på.

En af de ting er 'skygge-AI' – når dine medarbejdere bruger deres private AI-løsninger i arbejdet, fx egen ChatGPT. Løsningen vil ikke opfylde kravene i databeskyttelsesreglerne, og der må ikke indtastes personoplysninger i prompten.

I den såkaldte Glostrup-sag, omtalt i medierne i juli 2026, fik en borger mistanke om, at sagsbehandleren havde brugt generativ AI i behandlingen af hans sag om dækning af udgifter i forbindelse med et handicap. Kommunen svarede, at der var brugt CoPilot og ChatGPT, men afviste, at sagsbehandleren havde lagt borgerens personoplysninger ind i løsningen. Kommunen kunne bare ikke dokumentere det, fordi medarbejderen havde slettet sine chats og prompts.

Derfor skal du interessere dig for, om dine medarbejdere bruger 'skygge-AI', eller bruger de AI-løsninger, din arbejdsplads har godkendt, men til opgaver, de ikke er godkendt til.

"Jeg troede, du havde tjekket det"

Et andet opmærksomhedspunkt er de generative AI-løsninger, din arbejdsplads *har* vurderet og godkendt. Hvis en medarbejder bruger fx CoPilot til at skrive et svar til dig eller den politiske ledelse på et spørgsmål, vil svaret kunne indeholde fejl og hallucinationer. Så selv om svaret lyder rigtigt og er godt formuleret, skal det gennemgås grundigt for at fjerne fejl, og kilder skal tjekkes.

Når svarene afleveres uden det tjek, taler vi om 'AI-sjusk'. Her bliver det din opgave at spotte, hvor fejlene eller det opdigtede i svaret er, før du bruger det. I en sag fra foråret 2025 havde en norsk kommune udarbejdet en rapport, der skulle være beslutningsgrundlag for at lukke otte skoler. Det viste sig, at 11 ud af de 18 kilder, rapporten henviste til, ikke fandtes. Opdigtede kilder er i strid med sandhedspligten og kravet om saglighed.

Det norske eksempel viser, at en leders godkendelse af et svar, hvor der er brugt AI, vil tage længere tid, fordi kilder skal



tjekkes, og fordi det er vigtigt, hvordan medarbejderen har promptet. Det forudsætter også, at din medarbejder fortæller dig, at der er brugt generativ AI, og fortæller dig, at svaret ikke er tjekket.

Derfor er psykologisk tryghed på din arbejdsplads afgørende vigtig – også når vi taler AI.

Fokus på at lette arbejdet hos dig

Fraværet af en løbende samtale med dine medarbejdere om, hvordan I bruger generativ AI, betyder ikke kun, at der er risiko for 'skygge-AI' og 'AI-sjusk'. Det betyder også, at I risikerer at overse nye muligheder i løsningen af jeres opgaver.

Hvis du tænker, at det må være direktionens opgave at stå for strategien og beslutte, hvilke AI-løsninger din organisation har brug for, vil fokus mangle på, hvad der kunne lette arbejdet i din del af organisationen.

Kæmper din afdeling fx med standardbreve, der ikke er blevet opdateret i mange år, eller bruges der meget tid på at skrive referater af interne møder? Så skal du interessere dig for, om det er problemer, der kan løses med hjælp fra teknologi, hvor en af mulighederne kan være generativ AI.

Undersøg markedet – og juraen

Har din afdeling eller organisation brug for hjælp til at finde en AI-løsning til en bestemt opgave, skal IT-afdelingen på banen for at undersøge, om der findes en relevant teknisk løsning på markedet, og ikke mindst hvilke fordele og ulemper forskellige tekniske løsninger kan have.

I skal også sikre jer, at juraen er på plads. I en AI-sammenhæng handler det bl.a. om, at der næsten altid skal laves en databeskyttelsesretlig konsekvensanalyse. Løsningen skal også leve op til forvaltningsretlige krav. Vejledningspligten



Britt Vonger er forfatter, oplægsholder og til daglig juridisk chefkonsulent i Gentofte Kommune. Hendes nyeste bog *Offentlig forvaltning – en juridisk lærebog* (Hans Reitzels Forlag, 2026) indeholder et kapitel om digital forvaltning, der bl.a. behandler kunstig intelligens og samspillet mellem menneske og maskine.

skal fx være opfyldt over for borgeren – også når I lader en chatbot løse opgaven.

En journalist henvendte sig til Om-budsmanden i juni 2026 efter at have testet den kommunale chatbot Muni. Et af journalistens testspørgsmål lød: "Hvem kan jeg klage til, hvis jeg er uenig i en kommunal afgørelse?". Muni svarede journalisten, at "man kan klage over et 'folketingsvalg'" og opfordrede til at skrive til valg@im.dk. Muni kunne altså ikke give borgeren en korrekt klagevejledning.

Test og følg op

Sagen om den kommunale chatbot illustrerer, hvor vigtigt det er at teste, at

De vigtigste regelsæt

Når I bruger AI, er det vigtigt at være opmærksom på:

1. Den generelle forvaltningsret, der medfører krav om fx hjemmel, saglighed, undersøgelsesprincippet og vejledningspligten.
2. Lovgivningen på det enkelte område, herunder om der må anvendes kunstig intelligens i sagsbehandlingen.
3. Databeskyttelsesreglerne, hvis der behandles personoplysninger.
4. AI-forordningen, der bl.a. stiller krav om AI-færdigheder.

Kilde: Britt Vonger

it-løsninger – også generativ AI – lever op til de juridiske krav, inden de sættes i drift.

Det kan I gøre ved at lave testspørgsmål og kontrollere svarene, så I ved, at den løser opgaven på den måde, I forventer, og I kender de fejl og hallucinationer, den laver. Der skal også være fokus på – og sat tid af til – at fjerne fejl i svarene, når løsningen skal anvendes i dagligdagen.

Når løsningen er sat i drift, skal I have et system for løbende kontrol med, at løsningen fortsat fungerer, som den skal. Hvor tit vil I kontrollere det – og hvordan? Hvordan forholder I jer kritisk til dens svar? Og hvordan understøtter I, at svar og kilder tjekkes, også når der er travlt?

Borgerne bruger også AI

Ikke kun myndigheder er nysgerrige på, hvad generativ AI kan. Det er borgerne også. Mange myndigheder oplever, at et stigende antal klager skrives med hjælp fra AI, at der kommer flere klager, klagerne er længere, og de er fyldt med fejl, fx forkerte kilder. Måske oplever dine medarbejdere det samme. Som leder er det vigtigt, at du sikrer dig, at I får talt om det, bl.a. fordi det kan påvirke jeres arbejdsmiljø negativt.

Med andre ord: Generativ AI forandrer din ledelsesopgave på mange niveauer og på både synlige og usynlige måder. Derfor er det vigtigt, hvordan du som leder handler på det og taler med dine medarbejdere om det, og ikke mindst, at du er opmærksom både på de faldgruber, generativ AI rummer, og potentialet i teknologien. 📌

Tre gode råd til ledere om generativ AI

1. Tal løbende med dine medarbejdere om deres brug af generativ AI. Både hvilke løsninger der er godkendt (og til hvad) og vigtigheden af altid selv at tjekke svarene. Men også om, der er arbejdsopgaver i afdelingen, AI kan hjælpe med at løse. Få også talt med dine medarbejdere om borgernes brug af AI – hvad er omfanget, og hvordan kan det håndteres?
2. Sørg for, at nye løsninger testes, inden de sættes i drift, og at det løbende overvåges, om løsningen svarer til det, den skal, og bruges til det, den er godkendt til. For løsningerne skal leve op til bl.a. forvaltningsretlige og databeskyttelsesretlige krav, både i forbindelse med udvikling, test og i den løbende drift.
3. Sørg for, at både dine medarbejdere og du selv har de relevante kompetencer til at bruge generativ AI. Hvad er lige præcis jeres brug af AI og dermed jeres kompetencebehov?



Dataetisk Råd:

Når AI træffer beslutninger, skal mennesket kunne forklare dem

Offentlige myndigheder skal bruge AI ansvarligt til gavn for borgerne – uden at svække deres tillid. Det er en ledelsesmæssig opgave at sikre, og derfor skal dataetik, datakvalitet og klare placeringer af ansvar tænkes ind fra begyndelsen, lyder anbefalingen fra Justitia-direktør Birgitte Arent Eiriksson, medlem af Dataetisk Råd.

Der findes ikke god eller dårlig teknologi. Det er alene et spørgsmål om, hvordan vi bruger den. Og har man som offentlig instans ikke en politik for det, eller hvis man ikke får talt om, fx hvordan man indsamler og bruger data eller kontrollerer AI-genererede svar, risikerer man, at medarbejderne prøver sig lidt frem, og det er ikke altid hensigtsmæssigt.

Sådan siger Birgitte Arent Eiriksson, medlem af Dataetisk Råd og til daglig direktør i Justitia Danmark, bl.a. med reference til en sag i Glostrup Kommune, hvor en medarbejder erkendte at have brugt generativ AI i sagsbehandling og afgørelse i en handicapsag, da borgeren klagede over det.

Med både AI-agenter og -assistenter, automatisk referatskrivning, beslutningsstøtte og chatbots som bare nogle eksempler er kunstig intelligens allerede en indarbejdet del af den daglige opgaveløsning i mange grene af den offentlige sektor. For at støtte bl.a. ledere og medarbejdere i at holde tungen lige i munden og undgå de risici og fejl, en så potent teknologi som kunstig intelligens kunne medføre, har Dataetisk Råd udarbejdet både anbefalinger, værdier og guides i brugen af AI.

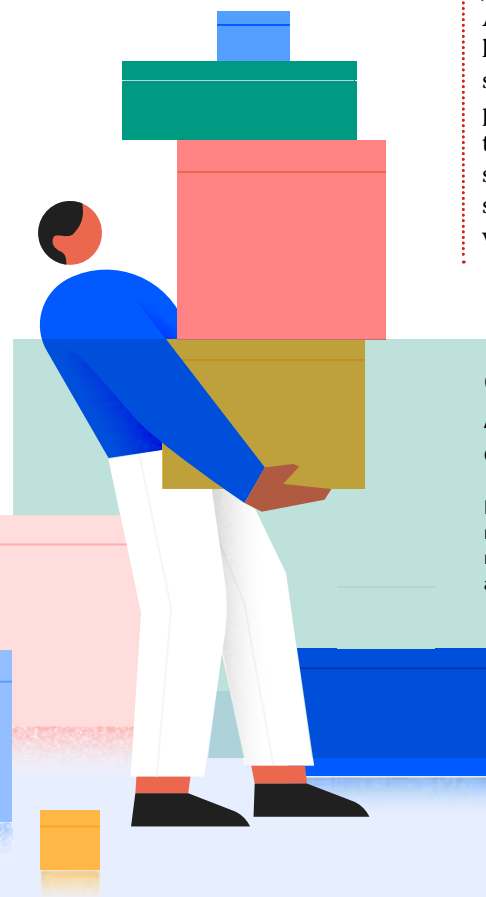
– Vi mener, at dataetik skal være en del af hverdagen i arbejdet med kunstig intelligens og har derfor udarbejdet en række overordnede dataetiske værdier, vi mener bør være styrende: Brugen af data skal sikre det enkelte menneskes selvbestemmelse – med værdighed, frihed og selvbestemmelse som underordnede principper. Brugen af data skal gøre gavn, ikke skade, så sikkerhed, vel-

færd og ansvarlighed er afgørende. Og endelig skal brugen af data sikre retfærdighed, hvor retssikkerhed, lighed og forklarlighed er styrende principper, fortæller Birgitte Arent Eiriksson.

Dataetiske principper går på tværs

Men hvorfor have dataetiske principper, når vi har lovgivning og forordninger, som regulerer brugen af data og AI?

– Det er rigtigt, at vi selvfølgelig har juraen som en overordnet ramme med AI-forordning, GDPR, databeskyttelseslov, forvaltningslov osv. Men de dataetiske principper går på tværs med fokus på mennesket. Fx kan AI være med til at sikre hurtigere sagsbehandling, som gavner borgerens retssikkerhed og skaber mere lighed, fordi man så kan vælge at bruge ressourcerne på de mere



Generativ AI: Anbefalinger til offentlige myndigheder

Dataetisk Råd har også udgivet en rapport med otte anbefalinger til offentlige myndigheder om brugen af generativ AI for at minimere risici for fejl.

Læs mere her: bit.ly/4rmCFcZ



For mig at se er retssikkerheden et af de største problemer i den fase, vi er i nu. Fordi vi har redskaberne, men endnu ikke har styr på, hvordan vi senere skal forklare brugen af dem.

BIRGITTE ARENT EIRIKSSON, DIREKTØR I JUSTITIA OG MEDLEM AF DATAETISK RÅD

komplekse og tunge sager, siger Birgitte Arent Eiriksson og fortsætter:

– Men brugen af AI kan også forandre retssikkerheden, hvis der lægges vægt på fejlagtige oplysninger, som fører til forkerte afgørelser eller bruges i strid med lovgivningen. Og måske er det svært at se, hvordan data er blevet brugt og af hvem. Vi kan ikke finde mennesket i det, og det gør noget for forklarligheden.

Hvem har ansvaret – hvor er mennesket?

Birgitte Arent Eiriksson giver et andet eksempel: automatisk referatskrivning.

– Du har haft et langt møde med din sagsbehandler, AI laver et referat på baggrund af samtalen, som er blevet optaget, men udelader noget. Hvem har så ansvaret for, at referatet er korrekt? Det kan være svært for dig som borger at overskue, men det kan have betydning for en senere afgørelse i din sag.

– Det er et ansvar, vi ikke kan give borgerne. Det må den øverste ledelse og politikerne i kommunen tage stilling til. Så for mig at se er retssikkerheden et af de største problemer i den fase, vi er i nu. Fordi vi har redskaberne, men endnu ikke har styr på, hvordan vi senere skal forklare brugen af dem.

Det gælder også uddannelse af medarbejderne, påpeger hun.

– Det skal der investeres ordentligt i fra begyndelsen, så medarbejderne er klædt på til arbejdet. Ellers risikerer man uheldige sager, hvor alle peger fingre, og borgerne mister tilliden. Det er vigtigt at huske, at det ikke handler om at komme først med en løsning, men om at løse det bedst. Derfor er det fornuftigt at starte i mindre skala og ikke med det sværeste, høste erfaringerne og gå videre til et større område.

Tænk andre fagligheder ind

Hvordan mener du, at ledere i kommuner og regioner bedst tackler disse overvejelser i forbindelse med implementering og brug af AI i velfærdsopgaver?

– Det er en rigtig god idé at sørge for, at alle ni dataetiske principper er opfyldt, når man giver sig i kast med et nyt AI-projekt, fordi sandsynligheden for, at resultatet bliver bedre, er langt større. Og det, mener jeg, at den øverste ledelse er ansvarlig for. Det er også deres ansvar at vide, hvem der har ansvaret længere nede i systemerne. Og så skal de selvfølgelig også sikre, at de opererer inden for lovens rammer, så man ikke laver et system, der ikke lever op til kravene. Her er det godt at koble flere fagligheder på, både jurister og fx socialrådgivere, som kender til området, har et skarpt øje og kan se fejlene. Lovgivningen behøver ikke at være et bånd – politikerne ønsker og forventer jo selv større udbredelse af AI. 

Dataetik: Hvad er det – og sådan gør du

Dataetisk Råd definerer dataetik sådan her: "Dataetik er den del af etikken, der drejer sig om, hvordan vi behandler data, inklusive de måder vi udvikler og anvender nye digitale teknologier som kunstig intelligens. Dataetikens fokus er derfor ikke data som sådan, men de måder vi mennesker handler på, når vi indsamler, skaber, gemmer, analyserer, deler og anvender data".

Dataetisk Råd har udarbejdet en guide i fem trin til, hvordan man kan arbejde med dataetiske problemstillinger, bl.a. i forbindelse med implementering og brug af AI:

1. Afklar problemstillingen: Udfordrer den måde, I bruger data på, de etiske værdier og principper?
2. Find relevante hensyn: Hvilke dilemmaer opstår i brugen af data, hvad taler for og imod?
3. Vurder argumenter for og imod: Den endelige konklusion skal være saglig og velbegrunderet.
4. Afvej og beslut: Hold alle hensyn for og imod op imod hinanden og beslut, hvad I gør.
5. Evaluer og opdater: Forholdene, vilkårene, teknologien og verden omkring os forandrer sig løbende. Hold øje med udviklingen og vær klar til at justere, når behovet opstår.

Læs en udførlig beskrivelse af både dataetiske problemstillinger og de fem trin i guiden i publikationen *Dataetik. Sådan gør du* (Dataetisk Råd, 2026): bit.ly/4Av17gI



Derfor får du Offentlig Ledelse

Tre gange om året lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinsterne ved at være medlem af Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening eller Chefgruppen i HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN // tina@juul-kommunikation.com

Som leder har du måske bladret forgæves i dit fagblad efter artikler om ledelse – teorier, værktøjer, nye trends. Det hører vi i hvert fald af og til fra ledere – at de savner mere fagligt stof og viden om ledelse fra deres fagforening.

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os "dit fagblad for velfærdsledere" – og bladet udgives i et samarbejde mellem ledersektionen i henholdsvis Dansk Socialrådgiverforening og HK Kommunal.

Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det været redaktionens klare målsætning at klæde

dig som offentlig velfærdsleder bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse.

Tre gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer tre gange om året og sendes til i alt omkring 3.000 modtagere.

Bladet bliver tilrettelagt af en redaktionsgruppe med en lederkonsulent fra hver af de udgivende fagforeninger samt redaktøren. Men: Vi vil altid også gerne høre fra dig som læser – i form af feedback på bladet, ønsker om særlige emner, vi skal behandle, eller debatindlæg til en aktuel dagsorden. Du kan altid skrive til os på redaktionen@offentligledelse.dk

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet.

Fortsat god læselyst! 📖



Offentlig Ledelses hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx "leders trivsel", "ledelse af AI", "ledersult" eller "nærværende ledelse" på offentligledelse.dk?

Måske ikke – men hvis du gør det, vil du opdage, at hjemmesiden rummer en sand guldgrube af artikler og viden om helt specifikke emner, der kan være

relevante for dig som leder at besøge eller genbesøge. Måske skal I have et seminar med ledergruppen eller en temadag med medarbejderne og søger viden og inspiration til vinkler, oplægsholdere eller noget helt tredje.

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: offentligledelse.dk

Får du nyhedsbrevet?

Vil du til snigpremierre på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: offentligledelse.dk/nyhedsbrev

