Hurtige svar eller gode spørgsmål?

- Lederes erfaringer med generativ AI som sparringspartner i konkrete ledelsesudfordringer

Publiceret: 25. november 2026

Af: Michael Højlund Larsen, Jonas Ørts Holm og Jan F. Hansen

Abstract

Generativ AI (GenAI) er på kort tid blevet en integreret del af lederes daglige arbejde, men lederes anvendelse af GenAI som sparringspartner i konkrete ledelsesudfordringer er fortsat kun undersøgt i begrænset omfang. Denne artikel undersøger, hvordan ledere oplever samarbejdet med GenAI, når sparringen rammesættes gennem forskellige former for prompting. Artiklen bygger på en kvalitativ workshopbaseret undersøgelse med 20 ledere, der anvendte GenAI som sparringspartner i to runder med den samme aktuelle ledelsesudfordring, men med to forskellige prompts. Analysen viser, at lederne oplever GenAI som en hurtig og handlingsorienteret sparringspartner, når den er styret af en åben prompt. Med en modelbaseret prompt oplever lederne, at GenAI bidrager med mere analyse og udfoldelse af kompleksiteten i deres konkrete ledelsesudfordringer. Den mere strukturerede form for sparring opleves samtidig som mere krævende både kognitivt og tidsmæssigt. Lederne foretrækker ikke entydigt den ene form for prompting fremfor den anden, men beskriver dem som situationsafhængige måder at anvende GenAI på. Resultaterne peger endvidere på, at lederes samarbejde med GenAI kan udvide deres refleksions- og handlingsrum samtidig med, at der eksisterer en risiko for ukritisk accept af GenAI's output. GenAI som sparringspartner stiller derfor krav til lederens kritiske tænkning og etiske opmærksomhed samt kompetence til situationsbestemt prompting. Ledere skal således have en god fornemmelse af, hvornår der er brug for hurtige svar, og hvornår det er bedre med gode spørgsmål.

1. Indledning

Denne artikel udspringer af en række konkrete erfaringer primært med ledere på Diplomuddannelsen i ledelse. De fleste af disse ledere anvender i dag generativ AI (GenAI) i deres ledelsesarbejde til fx formuleringer i mails, inspiration til udviklingssamtaler, forberedelse af møder, sparring på konkrete hverdagsudfordringer samt faglig sparring i forhold til organisationens opgaveløsning. På lederuddannelserne oplever vi, at lederne generelt er optagede af både de muligheder og de dilemmaer anvendelsen af GenAI repræsenterer i forhold til ledelsesopgaven – ikke mindst i et etisk perspektiv.

Lederes anvendelse af GenAI som en integreret del af det daglige ledelsesarbejde er kun i begrænset omfang undersøgt videnskabeligt (Zaidi et al., 2025). Derfor er det vores ambition med denne artikel at bidrage med praksisnær viden om samspillet mellem menneskelig tænkning og GenAI's datakraft i ledelsesbeslutninger. På ovenstående baggrund er denne undersøgelse gennemført ud fra følgende forskningsspørgsmål:

> ***Hvordan oplever ledere at anvende generativ AI som sparringspartner i arbejdet med konkrete ledelsesudfordringer med henholdsvis en åben og en modelbaseret prompt?***

Med udgangspunkt i en workshop med 20 ledere undersøger vi, hvordan ledere oplever GenAI som sparringspartner i arbejdet med deres egne aktuelle ledelsesudfordringer – først gennem en åben, selvformuleret prompt og efterfølgende gennem en fast prompt, der instruerer GenAI til at anvende en bestemt beslutningsstøttemodel. Undersøgelsen er gennemført i form af en kvalitativ analyse af ledernes skriftlige refleksioner i kvalitative spørgeskemaer efter hver runde og et afsluttende gruppeinterview.

Artiklen begynder med en præsentation af den teoretiske ramme efterfulgt af en redegørelse for undersøgelsens design, datagrundlag, analysestrategi samt et overblik over ledernes konkrete udfordringer. Herefter følger selve analysen og et diskussionsafsnit. Artiklen afrundes med en konklusion og perspektiver i forhold til videre forskning.

2. Teoretisk ramme

2.1 GenAI – et redskab til automatisering og/eller augmentering af ledelsesarbejdet

I forskningslitteraturen forstås kunstig intelligens ofte som en samling teknologier, der kan lære af data og udføre opgaver, som tidligere krævede menneskelig kognition, som fx at klassificere, forudsige, generere og træffe beslutninger. GenAI baseret på store sprogmodeller udvider dette ved også at kunne producere tekst, billeder og kode i et løbende samspil med brugeren (Alavi et al., 2024; Taeihagh, 2025; Rukadikar & Khandelwal, 2024). Det åbner for, at GenAI ikke kun understøtter rutineprægede processer, men også indgår som en sparringspartner for fx ledere i mere komplekse processer og beslutninger (Sangaraju, 2025; Vargas Portillo, 2026).

I ledelsesforskningen skelnes der ofte mellem, om GenAI automatiserer dele af ledelsesarbejdet (fx planlægning, ressourcestyring, rapportering) eller augmenterer det ved at tilbyde beslutningsstøtte, scenarier og analyser, som lederen kan bringe i spil som supplement til sin menneskelige dømmekraft (Nguyen & Shaik, 2024; Shakilla & Purwo Saputro, 2024). I denne artikel er fokus på GenAI som augmenterende teknologi og som potentiel sparringspartner for ledere i konkrete beslutningssituationer (Budianto et al., 2025).

Samtidig peger litteraturen på en række ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter som fx ansvar og gennemsigtighed (hvem træffer beslutningen, og på hvilket grundlag?), datasikkerhed og fortrolighed, bias i træningsdata samt spørgsmål om kompetencer og rolleforståelse hos ledere, der anvender GenAI (De Cremer, 2022; Nyoto et al., 2024; Taeihagh, 2025). Dermed bliver spørgsmålet ikke kun, hvad GenAI kan, men også hvordan ledere bør anvende teknologien, hvis de fortsat skal kunne stå på mål for beslutninger, der involverer GenAI. Lederes anvendelse af GenAI som beslutningsstøtte rejser en række nye etiske og organisatoriske dilemmaer, som ledere skal lære at navigere i, blandt andet ved at arbejde bevidst med relationen mellem deres egen tænkning og GenAI's datadrevne bidrag (Sposato, 2024; Rukadikar & Khandelwal, 2024; Vargas Portillo, 2026).

2.2 GenAI som sparringspartner – muligheder og risici ift. lederes egen tænkning

Nyere forskning inden for kritisk tænkning og GenAI peger på en række risici som fx overfladisk læring, mindre kritisk tænkning, afhængighed og passiv accept af GenAI-output (Gerlich, 2025). Men forskningen peger også på, at GenAI kan styrke brugernes kritiske tænkning, når brugeren først formulerer sine egne tanker fremfor at begynde med GenAI's svar, når der indgår GenAI-frie faser i arbejdet fremfor at anvende GenAI gennem hele arbejdsprocessen, når brugeren forholder sig kritisk til GenAI's output fremfor umiddelbart at acceptere dem, og når GenAI anvendes som en kritisk sparringspartner fremfor en svarmaskine (Vendrell & Johnston, 2026).

Et nyere studie af "AI-Assisted Critical Thinking" (Tian et al., 2026) viser, at GenAI-baseret støtte til kritisk refleksion kan reducere overafhængighed af GenAI, men samtidig øge den kognitive belastning og risikoen for, at brugeren ignorerer GenAI-rådgivning, selvom hjælpen fra AI i en given situation bidrager til bedre beslutninger.

Men hvordan ændrer menneskers tænkning sig, når vi får adgang til at samarbejde med GenAI om problemløsning? I et nyere preprint skelner Shaw og Nave (2026) mellem begreberne "Cognitive Offloading" og "Cognitive Surrender". Offloading er, når vi anvender GenAI som en strategisk hjælp, hvorimod Surrender er, når vi lader GenAI fortrænge vores egen intuition og eftertanke. Cognitive Surrender er især en risiko, når vi overlader flere og flere af vores kognitive funktioner til GenAI, hvilket primært sker, når vi har høj tillid til GenAI og/eller har lavere "need for cognition" (motivation for at tænke grundigt) og mindre "fluid intelligens" (evne til at se mønstre og tænke abstrakt). Det er således både den enkelte GenAI-brugers individuelle psykologi og måden, vi samarbejder med GenAI på, der er i spil.

2.3 Ledelsesbeslutninger, datakraft og beslutningsgrundlag

Ledelsesbeslutninger kan forstås som vurderinger og valg, der træffes under usikkerhed og med betydning for andre menneskers arbejdsliv, opgaveløsning og trivsel. Beslutningerne er kendetegnet ved ufuldstændig viden, afvejning af flere legitime hensyn, indlejring i eksisterende relationer, normer og strukturer samt krav om, at nogen påtager sig ansvar for både proces og konsekvens (Holm et al., 2022).

I denne artikel anvender vi begrebet datakraft om de analytiske, systematiske og ofte automatiserede bidrag, som GenAI kan tilføre beslutningsgrundlaget, fx i form af strukturering af information, generering af scenarier, formulering af mulige løsninger og synliggørelse af konsekvenser.

Pointen er ikke, at ledernes egen tænkning og GenAI's datakraft står i modsætning til hinanden, men at de fungerer i et samspil, hvor GenAI kan udvide og kvalificere det grundlag, som den enkelte leder i konkrete situationer træffer sine beslutninger ud fra.

En måde at forstå lederes beslutningsgrundlag på er at fokusere på de forskellige perspektiver og dermed forskellige typer af data, der indgår i lederes tænkning, når de træffer beslutninger. Et eksempel på dette er følgende fire grundperspektiver:

- Oplevelsesperspektivet: Hvordan de involverede aktører oplever situationen, i form af fx følelser, motivation og mening.
- Handlingsperspektivet: Hvilke handlinger, praksisser og konkrete forløb der faktisk udspiller sig.
- Kulturperspektivet: De normer, værdier, fortællinger og magtrelationer, der præger forståelsen af, hvad der er "rigtigt" og muligt.
- Systemperspektivet: De formelle rammer, strukturer, regler, økonomi og organisering, som beslutningerne er indlejret i.

De fire perspektiver er herunder samlet i Perspektivmodellen, der er et eksempel på et pragmatisk værktøj, der kan hjælpe ledere til at kvalificere deres beslutninger gennem en systematisk inddragelse af relevante typer af perspektiver med tilhørende data. Modellen er forankret i en pragmatisk videnskabsforståelse (Haack, 2006), hvor viden ses som handlingsorienteret og situeret.



Figur 1: Perspektivmodellen (Holm et al., 2022).

3. Metode og undersøgelsesdesign

3.1 Undersøgelsesdesign og datagrundlag

Undersøgelsen er gennemført som en workshopbaseret kvalitativ undersøgelse med fokus på lederes anvendelse af GenAI i konkrete beslutningssituationer. Workshoppen blev afholdt i oktober 2025 med 20 erfarne ledere primært fra den offentlige sektor. Deltagerne blev på workshoppen bedt om at arbejde med en konkret og aktuel ledelsesudfordring, som de forventede at skulle handle på i den nærmeste fremtid.

I den første runde valgte lederne selv en konkret ledelsesudfordring og den GenAI, som de var vant til at anvende (fx ChatGPT eller Copilot). Lederne formulerede en åben prompt til den valgte GenAI med udgangspunkt i deres egen ledelsesudfordring og anvendte herefter den valgte GenAI som sparringspartner til at kvalificere den aktuelle beslutning i forhold til den valgte ledelsesudfordring. Herefter udfyldte lederne et kvalitativt spørgeskema med åbne spørgsmål om oplevelsen af deres dialog med GenAI. Spørgsmålene var fokuseret på ledernes oplevelse af samarbejdet med GenAI,

typer af perspektiver fra GenAI, nytten af GenAI's svar, oplevede begrænsninger samt GenAI's påvirkning af lederens egne refleksioner.

I den anden runde arbejdede lederne med den samme ledelsesudfordring, men denne gang med en fast og fælles prompt, som instruerede GenAI i at se bort fra den første runde og analysere ledelsesudfordringen ved hjælp af Perspektivmodellen (Holm et al., 2022). Modellen er valgt med henblik på at tvinge den anvendte GenAI til at benytte flere perspektiver i sparringen med lederen og dermed kvalificere og synliggøre både de kvalitative og kvantitative data, der indgår i den enkelte leders beslutningsgrundlag.

Perspektivmodellen er udviklet af artiklens forfattere med det formål at gøre ledere mere bevidste om såvel kvaliteten som kvantiteten af de data, de træffer deres beslutning på baggrund af samt de perspektiver, de som ledere primært er orienteret mod. Valget af Perspektivmodellen indebærer en risiko for, at vores forhåndskendskab til og interesse i modellen påvirker undersøgelsen, så der lægges større vægt på lederes oplevelser, der bekræfter modellen end det modsatte. Samtidig kan modellens fire perspektiver have påvirket GenAI's sparring ved at fremhæve bestemte aspekter af ledernes udfordringer fremfor andre. I denne undersøgelse anvendes Perspektivmodellen som et konkret eksempel på en beslutningsstøttemodel og alene som strukturerende element i den faste prompt. Den anvendes ikke som analytisk kategori i analysen af datamaterialet.

Efter dialogen med GenAI i runde 2 udfyldte lederne et nyt kvalitativt spørgeskema om oplevelserne med den faste modelbaserede prompt. Spørgeskemaet i runde 2 indeholdt de samme spørgsmål som i første runde suppleret med åbne spørgsmål om ledernes oplevelse af forskellene på de to runder.

Workshoppen blev afsluttet med et åbent gruppeinterview, hvor alle deltagerne i plenum drøftede deres erfaringer med at bruge GenAI i de to runder, herunder betydningen for deres egen tænkning, oplevelsen af ansvar og de etiske og praktiske opmærksomhedspunkter, de så i deres egen praksis. Gruppeinterviewet er efterfølgende transskriberet.

Efter hver af de to runder sendte lederne endvidere deres dialoger med den valgte GenAI via mail til en af forfatterne. For hver leder foreligger der således et sæt af to dialoger om samme ledelsesudfordring med henholdsvis den åbne og den faste prompt. Disse data er anvendt til at sikre, at de ledelsesudfordringer og anvendte prompts, der er grundlaget for ledernes oplevelser, lever op

til kravene i denne undersøgelse, hvor det forudsættes, at ledelsesudfordringerne er aktuelle udfordringer fra ledernes hverdag, og at de anvendte prompts er åbne i første runde og faste i anden runde.

Deltagernes dialoger med GenAI danner endvidere grundlag for at kunne vise spredningen i de konkrete udfordringer, lederne har arbejdet med som en forudsætning for kritisk at kunne vurdere relevansen af ledernes udsagn i denne undersøgelse.

Undersøgelsens praksisnærhed består i, at lederne arbejder med egne aktuelle ledelsesudfordringer, mens anvendelsen af den faste modelbaserede prompt er et standardiseret forskningsmæssigt greb, der ikke nødvendigvis afspejler den måde, lederne selv ville have promptet på i deres daglige praksis.

3.2 Analysestrategi

Analysen af ledernes oplevelser er gennemført som en meningskondensering inspireret af Kvale og Brinkmann (2015). Spørgeskemabesvarelserne fra de to runder udgjorde det primære grundlag for den tematiske analyse, mens det afsluttende gruppeinterview blev anvendt til at udfolde, nuancere og i enkelte tilfælde udfordre de mønstre, der fremtrådte i de individuelle besvarelser.

Analysen blev indledt med en helhedslæsning af spørgeskemabesvarelserne fra begge runder. Herefter blev der identificeret meningsenheder med relevans for forskningsspørgsmålet, herunder udsagn om oplevelsen af GenAI som sparringspartner, oplevet nytte og begrænsninger samt betydningen for ledernes egne refleksioner. Meningsenhederne blev derefter kondenseret til kortere formuleringer, der fastholdt den centrale betydning i deltagernes udsagn. Beslægtede kondenseringer på tværs af deltagere og de to runder blev herefter samlet i tværgående temaer.

Et eksempel er udsagnet: "*Hurtigt og fyldestgørende svar. Besvarelsen var beskrevet i punktform og var overskuelig*." Dette blev kondenseret til, at svaret opleves som hurtigt, fyldestgørende og overskueligt, og indgik sammen med beslægtede udsagn i temaet om den åbne prompt som hurtig, konkret og dialogisk hjælp. Tilsvarende blev udsagnet *"Det blev langt mere nuanceret hvilket jeg jo egentlig ønskede […] men […] slet ikke så lige til og overskueligt*" kondenseret til, at større nuancering samtidig opleves som mindre overskuelig og mere krævende. Denne kondensering indgik i temaet om den modelbaserede prompt som mere struktureret, dybdegående og kompleks.

Efter den indledende analyse af spørgeskemabesvarelserne blev gruppeinterviewet helhedslæst og sammenholdt med de identificerede temaer. Udsagn fra interviewet blev anvendt til at bekræfte, uddybe eller problematisere mønstrene i spørgeskemamaterialet. Et eksempel er udsagnet: *"Jeg synes, det var mega brugbart […] Og så kan jeg godt blive bekymret for, bliver man så mere og mere ukritisk…",* som blev kondenseret til, at høj oplevet nytte samtidig kan skabe bekymring for faldende kritisk distance til GenAI's svar. Dette bidrog til at nuancere temaet om samspillet mellem ledernes egen tænkning og GenAI.

3.3 Etiske og metodiske overvejelser

Deltagerne blev informeret om undersøgelsens formål samt brugen af deres data i anonymiseret form og om, at de frit kunne undlade at dele oplysninger, de vurderede som fortrolige. I arbejdet med GenAI blev lederne opfordret til ikke at indtaste personhenførbare oplysninger og til selv at vurdere, hvilke ledelsesudfordringer det var etisk forsvarligt at drøfte med en GenAI. Alle data er efterfølgende behandlet og præsenteret i anonymiseret form.

Metodisk er det en vigtig præmis, at GenAI-dialogerne er co-producerede, hvilket betyder, at de ikke alene siger noget om lederens refleksioner, men også om den specifikke GenAI-models måde at strukturere og formulere beslutningsstøtte på.

3.4 Metodiske begrænsninger

Undersøgelsen er gennemført med en enkelt gruppe af ledere, hvor alle deltagere gennemførte to runder af sparring med en selvvalgt GenAI. Selvom der i prompten til runde 2 er indskrevet, at GenAI-modellen skulle se bort fra samtalen fra første runde, er det svært at vurdere, i hvilket omfang ledernes samtaler fra første runde har haft indflydelse på runde 2. Disse forhold kunne være delvist elimineret ved at lade to forskellige grupper arbejde med henholdsvis en åben selvformuleret prompt og den modelbaserede prompt. Til gengæld ville det ikke være muligt at sammenligne de samme lederes samarbejde med GenAI med den samme problemstilling men med to forskellige prompts.

Da alle deltagere gennemførte den åbne runde før den modelbaserede, må det antages, at deltagernes erfaringer og refleksioner fra sparringen på den aktuelle ledelsesudfordring i første runde kan have påvirket ledernes forventninger, videre refleksion og vurdering af deres sparring med GenAI i anden runde.

Da spørgeskemaerne i de to runder blev besvaret anonymt uden individuelle identifikationskoder, er det ikke muligt at sammenligne den enkelte leders svar på tværs af de to runder. I spørgeskemaet til runde 2 er der dog flere spørgsmål, der handler om ledernes oplevelse af forskellen på de to runder. Analysen kan derfor belyse generelle mønstre i besvarelserne og ledernes egne sammenlignende vurderinger, men det er ikke muligt at dokumentere individuelle ændringer på tværs af besvarelserne i de to runder. Deltagernes respondentnumre er forskellige i de to runder, og i analysen refererer fx (R1, r15) til svar fra respondent 15 i første runde.

De deltagende ledere er studerende på Diplomuddannelsen i ledelse og er primært ansat i den offentlige sektor. Undersøgelsen er endvidere gennemført i en workshopramme, hvor det ikke har været muligt at vurdere konsekvenserne af de beslutninger, som lederne efterfølgende har truffet i praksis. Dette er naturligvis en begrænsning i forhold til at have suppleret undersøgelsen med en kontrolgruppe med andre baggrunde eller at have gennemført et longitudinelt studie med mulighed for at vurdere konsekvenserne af ledernes samarbejde med GenAI som en sparringspartner.

De to former for prompting, der er anvendt i denne undersøgelse, skal ses som yderpunkter på et kontinuum i forhold til, hvor struktureret ledere prompter, når de ønsker GenAI-sparring i deres hverdag. Erfaringer fra bl.a. Diplomuddannelsen i ledelse peger på, at der er store forskelle på, hvordan ledere samarbejder med GenAI afhængigt af deres tidligere erfaringer og generelle GenAI-kompetencer.

Det valgte undersøgelsesdesign gør det ikke muligt at afgøre, om forskellene mellem de to runder specifikt skyldes Perspektivmodellens fire perspektiver eller mere generelt, at den anvendte prompt i anden runde er mere struktureret og analytisk orienteret end ledernes egne åbne prompts i første runde. Resultaterne bør derfor først og fremmest forstås som forskelle mellem en åben og en mere fokuseret promptform og ikke som dokumentation af Perspektivmodellens selvstændige effekt.

Resultaterne af denne undersøgelse skal således ses i lyset af ovenstående begrænsninger.

4. Hvilke ledelsesudfordringer har lederne valgt?

De konkrete ledelsesudfordringer, som lederne har valgt at arbejde med, er typisk kendetegnet ved, at de involverer flere samtidige og legitime hensyn. Det gælder hensyn til drift, arbejdsmiljø, faglighed, økonomi, kultur og relationer, og lederne anmoder generelt GenAI om hjælp til både at forstå og håndtere den kompleksitet og de dilemmaer, de oplever i deres konkrete beslutninger.

For at illustrere mangfoldigheden i de konkrete ledelsesbeslutninger, som de 20 ledere har valgt at arbejde med, er der gennemført en meningskondensering af ledernes egne formuleringer af deres ledelsesudfordringer, hvilket har resulteret i nedenstående to overordnede kategorier.

4.1 Organisatoriske udfordringer

En del af ledernes udfordringer i denne kategori handler om at designe eller justere organisatoriske strukturer. Lederne beskriver konkrete udfordringer, der blandt andet handler om opdeling i teams, fordeling af medarbejdere på tværs af enheder samt balancen mellem geografiske, tematiske og hybride organiseringsformer.

En anden del af ledernes organisatoriske udfordringer handler om at omsætte besluttede strategier og metoder til praksis. Eksemplerne omfatter bl.a. implementering af en strategi, hvor der er lav motivation og aktiv modstand fra nøglepersoner, samt indførelse af nye metoder, hvor lederen står i et spændingsfelt mellem beslutninger “oppefra” og lokale perspektiver “nedefra” som fx mening, ejerskab og kultur.

4.2 Personaleledelse

Ledernes konkrete udfordringer var også fokuseret på temaer som fx mistrivsel, konflikter og lav tillid i teams. Lederne beskriver teams, der er præget af negative fortolkninger, “spil” mellem faggrupper og oplevelsen af, at medarbejdere handler ud fra snævre egeninteresser.

Nogle ledere har også valgt at få sparring på personalesager, hvor lederen står i et tydeligt krydspres mellem omsorg for den enkelte medarbejder, hensyn til teamets belastning og formelle krav til drift

og lovgivning. Langvarigt sygefravær og håndteringen af sårbare medarbejdere er også eksempler på situationer, hvor lederne skal balancere mellem faglige, juridiske og relationelle hensyn.

Endelig beskrev flere ledere udfordringer, der handler om relationen til lederkolleger, chefer og direktører. Lederne beskriver bl.a. situationer, hvor de skal håndtere kolleger, der offentligt underminerer deres beslutninger, hvor mandatet fra topledelsen opleves uklart eller hvor der er uenighed i ledergruppen om retning og metode.

5. Analyse af ledernes oplevelser med GenAI som sparringspartner

I dette afsnit analyseres ledernes oplevelser med at anvende GenAI som sparringspartner i de to runder. Analysen bygger på de kvalitative spørgeskemaer og det afsluttende gruppeinterview. Spørgeskemaerne danner udgangspunkt for den tematiske meningskondensering, mens gruppeinterviewet anvendes til at udfolde, nuancere og i enkelte tilfælde udfordre de mønstre, der fremtræder i de individuelle besvarelser.

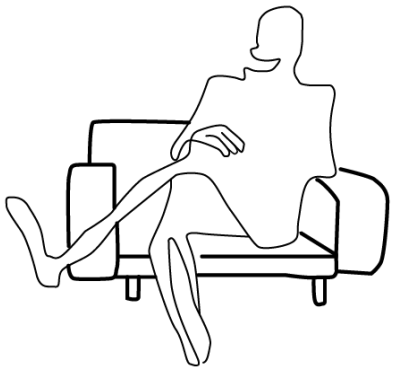
5.1 GenAI som en let tilgængelig og grundlæggende positiv sparringspartner

På tværs af både første og anden runde beskriver lederne GenAI som let tilgængelig, hjælpsom og tidsbesparende. Flere fremhæver, at teknologien giver hurtig adgang til kvalificerede input, struktur og formuleringer, der kan omsættes direkte i praksis. En leder (R1, r16) beskriver eksempelvis GenAI som "*en af mine yndlingssparringsmakkere*", mens en anden (R1, r4) oplever samarbejdet som "*Meget nemt, professionelt og næsten som at have en refleksion med et menneske*". Også blandt de ledere (R1, r15), der i mindre grad bruger GenAI til daglig, er vurderingen overvejende positiv: "*Mega fint, jeg er ikke vant til at bruge det men, det var nemt og meget hjælpsomt*".

Samtidig peger besvarelserne på, at GenAI allerede for flere ledere indgår som et fast element i deres arbejdsliv. En leder (R1, r8) skriver: "*Jeg bruger AI til næsten alt i mit arbejde. Dog bruger jeg den endnu ikke så meget til samtaleforberedelse og beslutninger på den her måde*". En anden (R1, r5) beskriver, hvordan GenAI bruges "*til alt lige fra beslutning, renskrivning og opklarende spørgsmål ift. lovgivning, overenskomstmæssige spørgsmål mv*.". Det peger på, at GenAI for disse ledere ikke opleves som et særligt eller ekstraordinært værktøj, men som en del af en allerede etableret praksis.

Det er imidlertid karakteristisk, at lederne ikke fremstiller GenAI som en erstatning for deres egen tænkning. Tværtimod betones det gennemgående, at GenAI er et supplement. Som en leder (R1, r7) formulerer det: "*Jeg tænker, det er en god sparringspartner. Men tager stadig højde for min egen personlige viden, erfaring, samt det er en robot, der tales med*". En anden (R1, r12) skriver: "*Jeg tænker stadig, at jeg vil bruge mine menneskelige vinkler og kendskab til at tage beslutninger, men Copilot kan være en god måde at få flere vinkler på et dilemma og derved gøre beslutningsprocessen mere åben*". Lederne oplever således umiddelbart ikke GenAI som noget, der overtager deres ansvar for vurdering og beslutning.

"LEDERNE OPLEVER SÅLEDES UMIDDELBART IKKE GenAI SOM NOGET, DER OVERTAGER DERES ANSVAR FOR VURDERING OG BESLUTNING."



Ledernes udsagn i gruppeinterviewet bekræfter, at de oplever GenAI som en værdifuld sparringspartner, der både kan udvide deres handlemuligheder og skabe professionel distance til en vanskelig situation. En deltager i gruppeinterviewet fremhæver, at GenAI kommer med *"rigtig gode forslag til, hvad man egentlig gør sådan handlingsmæssigt, også som man ikke selv havde tænkt"*, og konkluderer: "*Så jeg synes, at det er en rigtig god sparringspartner".* En anden deltager i gruppeinterviewet fremhæver GenAI's professionelle tone og oplever, at den medvirker til, at man *"ikke løber af med følelserne"*.

5.2 Åben prompt: hurtig, konkret og dialogisk hjælp

I første runde, hvor lederne arbejdede med en åben og selvformuleret prompt, fremhæver de især GenAI's evne til hurtigt at skabe overblik og levere konkrete, anvendelige forslag. En leder (R1, r14) beskriver svarene som "*Hurtigt og fyldestgørende svar. Besvarelsen var beskrevet i punktform og var*

overskuelig". En anden leder (R1, r8) fremhæver, at GenAI var *"…god til at udpinde de centrale problematikker og komme med forslag til, hvad jeg skulle fokusere på og hvordan*".

Den første runde opleves i høj grad som handlingsnær. GenAI giver ikke alene generelle refleksioner, men også konkrete produkter, som lederne kan bruge direkte. Det gælder fx *"en konkret samtaleguide med konkrete sætninger som jeg kunne bruge til samtalen*" (R1, r8), "*brevskabeloner*" (R1, r4) og "*forslag til, hvordan jeg kan håndtere en dialog*" (R1, r16). Den åbne prompt fungerer dermed som en relativt direkte kobling mellem refleksion og handling.



Flere ledere beskriver også, at dialogen med GenAI i første runde gav dem større klarhed i forhold til deres næste skridt. En leder (R1, r1) skriver, at "*Den er god til at sætte tankerne i gang, og klæde mig på til selv at tænke løsningerne til ende*", mens en anden (R1, r5) beskriver det på denne måde: *"Den kom med gode inputs som gav mig gode refleksioner om det videre forløb. Gjorde mig opmærksom på hvad man skal være opmærksom på i sådanne processer".* Den åbne prompt opleves således som hurtig, konkret og dialogisk, og den understøtter ledernes arbejde med at komme videre i en aktuel sag.

Samtidig peger besvarelserne på nogle begrænsninger. Særligt fremhæves det, at kvaliteten af GenAI's svar afhænger af, hvor præcist lederen selv formulerer sin prompt. En leder (R1, r10) skriver fx: "*Man skal være tydelig i måden, spørgsmålet stilles. Jeg var på et tidspunkt ikke tydelig og fik svar på noget andet*". Andre peger på, at svarene kan blive for lange eller for generelle. En leder (R1, r19) formulerer det på følgende måde: "*Meget lange svar til en start, derfor vil jeg nok fremadrettet bede den om at koge det ned til en kort præcisering af hovedpointer*". Det er dog karakteristisk, at lederne

håndterer dette aktivt ved at justere prompten, afgrænse spørgsmålet eller bede GenAI om at præcisere og forkorte sine svar.

Ud over at bekræfte oplevelsen af GenAI's respons på den åbne prompt som en hurtig og anvendelsesorienteret sparring peger lederne i gruppeinterviewet samtidig på, at det kan ske på bekostning af nuancer. En deltager beskriver, at den åbne tilgang hurtigere blev konkret end den modelbaserede, mens en anden sammenfatter forskellen ved at sige om første runde, at "*Det var mere overskueligt*", men samtidig "*meget lidt nuanceret*". Samtidig peger interviewet på betydningen af ledernes egne formuleringer: "*jo mere du har farvet den fra start, jo mere farvet bliver svarene*", hvilket kan betyde, at GenAI blot "*bekræfter det, som man måske allerede har tænkt*".

5.3 Modelbaseret prompt: mere struktur, dybde og kompleksitet

I anden runde, hvor lederne anvendte en fast prompt baseret på Perspektivmodellen, oplevede de svarene fra GenAI som mere strukturerede, mere nuancerede og mere systematiske. En leder (R2, r2) beskriver fx, at GenAI her gav "*flere perspektiver på udfordringen og mere dybdegående svar*", mens en anden (R2, r5) vurderer svarene som "*mere uddybende og kvalificeret med større grundighed*". Flere ledere peger på, at modellen hjælper dem med at folde problemstillingen ud fra flere vinkler og skabe et bedre overblik. En leder (R2, r4) skriver fx: "*Min refleksion blev mere fokuseret, og den skabte bedre overblik*".



Nogle ledere oplever også, at den modelbaserede prompt øger deres tillid til GenAI's svar. En leder (R2, r7) skriver: "*Jeg oplevede, at jeg havde større tillid til svarene, fordi de stod opstillet i en model*". En anden (R2, r4) formulerer det mere kortfattet: "*Modelbaseret. Den virkede mere troværdig*".

Den modelbaserede tilgang opleves dog også som mere krævende. Flere ledere beskriver, at svarene bliver længere, mere komplekse og vanskeligere at omsætte direkte til praksis. En leder (R2, r11) svarer både: "*Det blev langt mere nuanceret hvilket jeg jo egentlig ønskede"* og *"Det blev mere kompleks og uoverskueligt*". En anden (R2, r15) beskriver det som "*Mere uoverskueligt svar visuelt men indholdet var mere foldet ud",* og en tredje leder (R2, r6) formulerer, at anden runde var *"mere teoretisk og knapt så konkret*" sammenlignet med den første. Der tegner sig således et mønster, hvor GenAI's svar baseret på den modelbaserede prompt opleves som mere analytisk, men også som mere kognitivt og tidsmæssigt krævende.



Gruppeinterviewet understøtter, at den modelbaserede prompt typisk fører til mere struktureret, nuanceret og refleksiv sparring, men viser samtidig, at den faste ramme både kan kvalificere og begrænse dialogen. En deltager beskriver anden runde som "*mere et reflekteret svar, der tog udgangspunkt i teorien*", mens den åbne tilgang hurtigere blev konkret. En anden fremhæver, at modellen gav "*langt mere analyse*" og "*flere vinkler*", men samtidig gjorde svaret mindre overskueligt og krævede yderligere spørgsmål for at blive konkret. Der er endvidere en deltager, der vurderer, at modellen fungerer godt, når man netop har brug for et svar inden for en bestemt ramme, men mindre godt, hvis behovet er "*sparring og åbenhed og dialog*". Samtidig peger interviewet på modsætninger i deltagernes oplevelser, da enkelte ledere oplevede, at sparringen med GenAI i anden runde var "*meget mere konkret end første omgang*" og fremhævede flere konkrete handlingsanvisninger.

5.4 Samspil mellem ledernes egen tænkning og datakraft

På tværs af de to runder beskriver lederne, at GenAI både skærper og udfordrer deres egen tænkning. Flere peger på, at GenAI gør dem opmærksomme på alternative perspektiver og mulige handlinger, de ikke selv umiddelbart havde overvejet. En leder (R1, r1) skriver: ”*Den er god til at sætte tankerne i gang, og klæde mig på til selv at tænke løsningerne til ende.”,* en anden (R1, r17) skriver: “*Der var et par perspektiver jeg ikke havde set selv*”, mens en tredje (R1, r18) svarer: “*Det fik mig til at få øje på min egen rolle i problemstillingen*”. GenAI fungerer dermed ikke kun som leverandør af forslag, men også som en anledning til at udfordre og udvide lederens egen forståelse af situationen.



Et andet vigtigt mønster er, at GenAI hjælper lederne med at formulere sig mere hensigtsmæssigt i relationelt vanskelige situationer. En leder (R2, r6) peger på, at “*Den har i hvert fald dæmpet min vrede umiddelbart og giver mig nogle formuleringer, jeg kan bruge…”* En anden leder (R1, r19) skriver, at GenAI gjorde vedkommende “*opmærksom på en måde at italesætte noget der kan være sårbart i relation til andre*”, og en tredje leder (R2, r2) svarer, at GenAI “*har ikke påvirket min beslutning, men jeg kan tilgå dialogen mere anerkendende*”. Her fremstår GenAI som en sproglig og refleksiv støtte, der hjælper lederen med at opdage og skabe distance til sine egne umiddelbare følelsesmæssige reaktioner og dermed kvalificere sin kommunikation.

Samtidig peger besvarelserne på, at lederne også er opmærksomme på værdien og nødvendigheden af deres egen tænkning. En leder (R2, r9) svarer: ”*Det blev mere tydeligt, hvad jeg selv kan/skal reflektere over*”, og en anden leder (R2, r16) skriver, at *“Jeg synes alle svarene kan noget ud fra det enkelte perspektiv. Resten er op til mig som leder IRL der skal vælge til og fra i hvad jeg kan bruge og*

stå på mål med." Samspillet mellem ledernes egen tænkning og GenAI's datakraft fremstår dermed ikke umiddelbart som en forskydning af ansvar fra menneske til teknologi, men snarere som en skærpelse af behovet for ledernes aktive vurderinger, beslutninger og handlinger.

Ledernes udsagn i gruppeinterviewet kan være med til at tydeliggøre, at GenAI's bidrag både er afhængigt af lederens input og efterfølgende kræver kritisk vurdering. En deltager fremhæver, at GenAI ikke kan "*fornemme stemningsskiftet eller hvad der sker i relationen mellem mennesker*", da GenAI "*kender kun det, man fodrer den med*". Samtidig reflekterer deltagerne over, at både deres egne formuleringer og tidligere dialog med GenAI kan være med til at farve GenAI's respons. Men lederne peger også på, at menneskelige ledergrupper tilsvarende kan være præget af egne forforståelser. Et særligt kritisk perspektiv opstår, når deltagerne forholder sig til risikoen for gradvist at blive mindre kritiske: "*Jeg synes, det var mega brugbart… Og så kan jeg godt blive bekymret for, bliver man så mere og mere ukritisk…*" Interviewet rejser desuden spørgsmålet om, hvordan ledere kan vurdere GenAI's output i situationer, hvor de ikke selv har forudsætninger for at validere det. En leder formulerer det på denne måde: "*Du har ingen chance for at vurdere, om den gør det rigtigt eller forkert*".

5.5 Situationsafhængigt valg og grundlæggende forbehold

Når lederne sammenligner de to runder, beskriver de typisk den åbne prompt som hurtig, konkret og anvendelsesorienteret, mens den modelbaserede prompt opleves som mere uddybende, mere reflekterende og med flere perspektiver. Men det er ikke tydeligt i svarene, at lederne generelt foretrækker den ene måde at prompte på fremfor den anden. En leder (R2, r15) skriver fx: "*De var begge værdifulde, men de gav to forskellige typer svar*", mens en anden (R2, r13) svarer: "*Begge dele er anvendelige - alt efter hvor firkantet man vil have svarene*".

For flere ledere er den åbne prompt den mest anvendelige i daglig praksis. En leder (R2, r8) skriver fx: "*Åben prompt - da det gav mulighed for hurtigere 'samtale', mens den modelbaserede gav mulighed for mere dybde på de forskellige perspektiver - men blev uoverskueligt pga. længde af svarene*", mens en anden (R2, r11) fremhæver, at den første runde var "*ikke så nuanceret men overskuelig og nem at gå videre med*". Omvendt oplever andre den modelbaserede prompt som mest værdifuld, netop fordi den giver struktur og flere perspektiver. En leder (R2, r5) vurderer fx, at

"*den modelbaseret var mere kvalificeret",* mens en anden (R2, r7) fremhæver, at den *"stillede det mere overskueligt op og gav mig handlemuligheder*".



Lederne beskriver ikke valget mellem de to tilgange som et enten-eller, men som et situationsafhængigt valg. En leder (R2, r9) skriver fx: "*Ved denne problematik kan en åben prompt sagtens hjælpe, men ved mere komplekse problemstillinger kan en modelbaseret være mere hensigtsmæssig*", mens en anden (R2, r18) skriver: "*Hver ting til sin situation, men hvis det kun skal være for mig selv, er den første fin, og hvis det skal være mere professionelt, er den anden bedre.*" Besvarelserne tyder dermed på, at lederne i deres samarbejde med GenAI ikke blot udvikler erfaring med GenAI som sparringspartner, men også en forståelse for, hvornår forskellige former for GenAI-støtte er hensigtsmæssige.

I gruppeinterviewet er det også tydeligt, at lederne ikke ser én form for GenAI-sparring som generelt bedst, men vurderer dens værdi i forhold til den konkrete ledelsessituation og det aktuelle behov. En deltager formulerer det direkte som "*lidt kontekstbestemt"* og forklarer, at valget afhænger af, om der er behov for et svar *"inden for en ramme af en given sag"*, eller der er mere brug for "sparring og åbenhed og dialog." Samtidig peger en anden deltager på, at flere perspektiver både kan føre til en mere præcis løsning men samtidig også gøre lederen "*mere forvirret*", fordi der opstår flere løsningsmuligheder. I forhold til at skulle vælge mellem en åben eller en modelbaseret prompt, siger en leder: "*Er det en beslutning, der skal tages nu og her eller noget, hvor det er vigtigt, at vi får tænkt os om*". Samlet peger lederne på, at de forskellige former for GenAI-sparring skal tilpasses den konkrete situation.

5.6 Etik

Lederne peger på flere grundlæggende etiske forbehold i deres samarbejde med GenAI. For det første understreger de, at GenAI ikke kender den konkrete relationelle og organisatoriske kontekst. En leder (R1, r9) bemærker fx: ”*At det ikke nødvendigvis passer på de persontyper der er i det konkrete team. Det kræver nogle yderligere input ift. beskrivelse af medarbejdere.”* For det andet fremhæves nødvendigheden af kritisk tænkning: *“… man skal huske at være kritisk, også, da det ligeledes kan være fejlbehæftede svar man får*” (R1, r2). For det tredje peger flere af lederne på datasikkerhed som en væsentlig begrænsning i anvendelsen af GenAI i ledelsesarbejdet. En leder (R1, r17) skriver kort: “*Mangler at det er sikkert i forhold til GDPR*”, mens en anden leder (R2, r11) sammenfatter sin generelle vurdering af samarbejdet med GenAI på denne måde: ”*At jeg bør gøre mere brug af det til daglig, dog med opmærksomhed på hvilke oplysninger jeg selv giver eller beder den tage med”.*

I gruppeinterviewet bekræfter lederne de etiske og kritiske opmærksomhedspunkter fra spørgeskemaerne. Lederne peger på risikoen for ukritisk brug over tid, manglende adgang til relationelle nuancer og behovet for at kunne validere output i de opgaver, hvor lederen ikke selv kan overskue datagrundlaget. Lederne fremhæver i interviewet endvidere betydningen af at fastholde menneskelig tænkning og vurdering som grundlag for en kvalificering af GenAI’s output ikke mindst i et etisk perspektiv.

6. Diskussion

I dette afsnit diskuteres resultaterne af analysen set i lyset af den eksisterende forskning om GenAI, ledelse og beslutningsstøtte.

Resultaterne peger på, at ledernes oplevelse af GenAI-sparringen primært ligger tæt på det, Leyer og Schneider (2021) beskriver som ”*decision augmentation”*, hvor GenAI understøtter fremfor overtager den menneskelige beslutning. Men Raisch og Krakowski (2021) peger på, at augmentation og automation i organisatorisk praksis er gensidigt forbundne og ikke kan adskilles skarpt. I denne undersøgelse kommer det augmenterende element primært til udtryk ved, at GenAI strukturerer problemstillinger, genererer handlemuligheder og producerer konkrete hjælperedskaber, mens lederne fortsat oplever at skulle vurdere og kontekstualisere GenAI’s bidrag. Dette er i tråd med

Albashrawi (2025), der fremhæver ”human oversight” som afgørende, når GenAI anvendes som beslutningsstøtte.

Ledernes udsagn i denne undersøgelse viser desuden, hvordan deres oplevelse af GenAI's rolle er tæt knyttet til den promptlogik, der bringes i spil. I den første runde med en åben prompt oplever lederne primært GenAI som en producent af løsnings- og handlingsforslag, mens den modelbaserede prompt i runde 2 fører til, at GenAI fungerer mere som en analytisk sparringspartner, der systematisk udfolder ledelsesudfordringen og dermed udfordrer lederen. Dette kan relateres til den bredere forskning i ”human-in-the-loop” inden for beslutningsstøtte, hvor blandt andet transparens og fastholdelse af menneskelig beslutningskompetence fremhæves som centrale designprincipper (Kovari, 2024).

De indsamlede data peger dog også på, at ledernes egen tænkning ikke nødvendigvis svækkes, men derimod ændrer karakter, når ledere anvender GenAI som sparringspartner. Lederne oplever, at GenAI på samme tid kan skabe mere klarhed og øge kompleksiteten. På den ene side hjælper GenAI lederne med at synliggøre flere forskellige hensyn og mulige konsekvenser, og på den anden side producerer GenAI også flere muligheder, dilemmaer og konsekvenser, som lederne kan forholde sig til.

Dette perspektiv understreger, at GenAI ikke blot tilfører datakraft, men også kan ændre karakteren af det analytiske arbejde. Lee et al. (2025) peger tilsvarende på, at kritisk tænkning i GenAI-understøttet vidensarbejde forskydes mod blandt andet verificering, integration og vurdering af GenAI-output. Samtidig rejser brugen af GenAI en potentiel risiko for ”*Cognitive Surrender”*, som beskrevet af Shaw og Nave (2026).

6.1 Arbejdet med prompts som en ny ledelseskompetence

Evnen til at konfigurere samarbejdet mellem ledere og GenAI i form af prompts fremstår som en relativt ny ledelseskompetence. Resultaterne i denne undersøgelse peger på, at ledere med fordel kan træne forskellige typer af prompts fx til hurtig sparring eller dybere analyse afhængigt af den konkrete situation.



Måske kan lederne ved situationsbestemt at integrere teorier og modeller i deres prompts tvinge GenAI til at anvende bestemte måder at arbejde på og derigennem øge gennemskueligheden i de analyser, der ligger til grund for GenAI's output. Men integration af teorier og modeller i prompts garanterer ikke i sig selv bedre ledelsesbeslutninger.



Data fra undersøgelsen i denne artikel peger på, at den modelbaserede GenAI-sparring kan opleves af lederne som mere kognitivt krævende med risiko for, at lederen accepterer en GenAI-analyse, alene fordi den modelbaserede præsentation får outputtet til at se mere troværdigt ud. Dermed kan teori- eller modelbaserede prompts ses som en potentiel kilde til forskellige varianter af "Cognitive Surrender", hvilket kan perspektiveres med Lee et al. (2025), som i deres undersøgelse blandt vidensarbejdere fandt en sammenhæng mellem højere tillid til GenAI's evne til at løse en opgave og mindre selvrapporteret kritisk tænkning.

7. Konklusion

Undersøgelsen i denne artikel har vist, hvordan lederne oplever, at samspillet mellem deres egen tænkning og GenAI's datakraft ændrer karakter, når en GenAI styres af enten en åben eller en modelbaseret prompt. Analysen viser, at GenAI indtager forskellige roller i de to runder. Med en åben og selvformuleret prompt oplever lederne overvejende, at GenAI-sparring resulterer i hjælp til strukturering af deres problemstilling og konkrete forslag til handlemuligheder inklusive forslag til mailtekster, mødeoplæg og samtaleskitser. Med den modelbaserede prompt oplever lederne, at GenAI i højere grad bidrager til systematisk at udfolde en konkret ledelsesudfordring og tydeliggøre centrale dilemmaer og hensyn, der bør afvejes. Dermed fungerer promptdesignet som et centralt element i konfigurationen af samspillet mellem ledernes egen tænkning og GenAI's datakraft, hvilket peger på evnen til situationsbestemt promptdesign som en relevant ledelseskompetence.

De indsamlede data fra både spørgeskemaer og gruppeinterview peger på, at lederne grundlæggende oplever GenAI som en let tilgængelig og nyttig sparringspartner, der kan kvalificere deres refleksioner og forberede dem bedre på svære beslutninger og samtaler. Samtidig fremhæver de, at GenAI kan øge kompleksiteten og skabe tvivl, hvilket stiller krav til lederens egen tænkning og dømmekraft. Desuden er ledernes samarbejde med GenAI med til at tydeliggøre deres eget ansvar i forhold til blandt andet relationel forståelse, etik og datasikkerhed. Lederne oplever ikke, at deres samarbejde med en GenAI er et valg mellem enten en åben eller en modelbaseret prompt, men at der er tale om situationsafhængige muligheder. Den åbne tilgang giver mulighed for hurtig hverdagssparring, mens den modelbaserede prompt giver mulighed for en mere grundig analyse, hvilket kan være relevant i mere komplekse og principielle problemstillinger.

Samlet set peger undersøgelsen i denne artikel på, at lederne oplever, at GenAI har potentiale til at kvalificere deres tænkning ved at tilføre struktur, perspektiver og konkrete handlemuligheder. I lederes hverdag kan der være brug for både hurtige svar og gode spørgsmål, og denne undersøgelse peger på, at ledere i deres sparring med en GenAI kan få begge dele afhængigt af, hvordan de prompter.



Perspektivering

I denne undersøgelse arbejder lederne med konkrete enkeltstående ledelsesudfordringer i en workshopramme, og de fleste forskningsresultater ser indtil videre ud til at stamme fra enten kortvarige eksperimenter eller litteraturstudier. I et opfølgende studie vil det derfor være relevant at følge ledere og ledergrupper, der anvender GenAI systematisk i deres ledelsesarbejde over en længere periode. Ud over kvaliteten af deres ledelsesbeslutninger kunne det være relevant også at undersøge, hvordan brugen af GenAI påvirker fx arbejdsmiljø, trivsel, kvaliteten i kerneopgaven og relationen til medarbejdere samt borgere, brugere og kunder m.v. Det vil også være relevant at undersøge, hvordan lederes anvendelse af GenAI over længere perioder påvirker deres egen kritiske tænkning og dømmekraft. Nyere forskning (Liu et al., 2026) peger på en dobbelteffekt af GenAI-assistenter. De hjælper på kort sigt samtidig med, at de efterfølgende svækker brugerens selvstændige præstationer og vedholdenhed. Liu et al. (2026) anbefaler derfor, at GenAI-systemer ikke kun designes til hurtig hjælp, men også til at understøtte langsigtet læring, kompetence og autonomi.

På ovenstående baggrund kalder denne undersøgelse også på et videre arbejde med at undersøge, hvordan lederuddannelser og andre former for længerevarende lederudvikling kan støtte lederne i udviklingen af en kritisk, reflekteret og etisk bevidst brug af GenAI (Sposato, 2024). Det vil også være relevant i fremtidig forskning at undersøge mere filosofiske spørgsmål, der fx fokuserer på, hvordan lederes samarbejde med GenAI påvirker deres dannelse og humanitet i form af både deres tænkning og sanselige oplevelser af at være ledere og mennesker, deres frie vilje og autonomi m.v.

9. Deklarering af anvendelse af GenAI i denne artikel

Gennem hele forskningsprocessen har vi som forfattere til denne artikel anvendt ChatGPT (OpenAI) som sparringspartner. AI-genereret tekst er alene anvendt som inspirations- og redigeringsgrundlag med verificerede kilder. Alle metodiske valg, analyser, resultater, fortolkninger og konklusioner er forfatternes ansvar og er kvalitetssikret uden anvendelse af GenAI. Vi har i dette arbejde ikke delt personhenførbare oplysninger med GenAI.

Litteratur

Alavi, M., Leidner, D. E., & Mousavi, R. (2024). A Knowledge Management Perspective of Generative Artificial Intelligence. *Journal of the Association for Information Systems*, *25*(1), 1–12. https://doi.org/10.17705/1jais.00859

Albashrawi, M. (2025). Generative AI for decision-making: A multidisciplinary perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, *10*(4), 100751. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100751

Budianto, S., Rahadian, D., & Yunita, I. (2025). The Emerging Landscape of AI-Powered Leadership: Transforming Roles and Organizations. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, *5*(2), e04139. https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe04139

De Cremer, D. (2022). With AI entering organizations, responsible leadership may slip! *AI and Ethics*, *2*(1), 49–51. https://doi.org/10.1007/s43681-021-00094-9

Gerlich, M. (2025). AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking. *Societies*, *15*(1), 6. https://doi.org/10.3390/soc15010006

Haack, S. (Red.). (2006). *Pragmatism, old and new: Selected writings*. Prometheus Books.

Holm, J. Ø., Højlund Larsen, M., & Hansen, J. F. (2022). Den organisatoriske Perspektivmodel: Kvalificering af ledelsesbeslutninger i et pragmatisk perspektiv. www.eaviden.dk

Kovari, A. (2024). AI for Decision Support: Balancing Accuracy, Transparency, and Trust Across Sectors. *Information*, *15*(11), 725. https://doi.org/10.3390/info15110725

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Lee, H.-P. (Hank), Sarkar, A., Tankelevitch, L., Drosos, I., Rintel, S., Banks, R., & Wilson, N. (2025). The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers. *Proceedings of the 2025 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–22. https://doi.org/10.1145/3706598.3713778

Leyer, M., & Schneider, S. (2021). Decision augmentation and automation with artificial intelligence: Threat or opportunity for managers? *Business Horizons*, *64*(5), 711–724. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.026

Liu, G., Christian, B., Dumbalska, T., Bakker, M. A., & Dubey, R. (2026). AI assistance reduces persistence and hurts independent performance. arXiv. https://arxiv.org/abs/2604.04721

Nguyen, D. S. W., & Shaik, M. M. (2024). Impact of Artificial Intelligence on Corporate Leadership. *Journal of Computer and Communications*, *12*(04), 40–48. https://doi.org/10.4236/jcc.2024.124004

Nyoto, N., Nyoto, R. L. V., & Renaldo, N. (2024). The Bright Side of Artificial Intelligence in Corporate Leadership: A Rapid Literature Review of the Past Five Years. *Journal of Applied Business and Technology*, *5*(3), 193–201. https://doi.org/10.35145/jabt.v5i3.186

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox. *Academy of Management Review*, *46*(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Rukadikar, A., & Khandelwal, K. (2024). Leadership development through self-upskilling: Role of generative artificial intelligence. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *38*(4), 27–30. https://doi.org/10.1108/DLO-01-2024-0005

Sangaraju, B. (2025). The Narrative Power of AI in Management: Exploring AI-Generated Stories for Leadership, Decision-Making, and Social Impact. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC*

RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT, *09*(02), 1–9. https://doi.org/10.55041/IJSREM41660

Shakilla, U., & Purwo Saputro, E. (2024). Revolutionizing Management: The Role of AI and Technology in Modern Leadership Practices. *Solo International Collaboration and Publication of Social Sciences and Humanities*, *3*(01), 53–68. https://doi.org/10.61455/sicopus.v3i01.235

Shaw, S. D., & Nave, G. (2026). *Thinking—Fast, Slow, and Artificial: How AI is Reshaping Human Reasoning and the Rise of Cognitive Surrender (Preprint)*. PsyArXiv. https://doi.org/10.31234/osf.io/yk25n_v1

Sposato, M. (2024). Leadership training and development in the age of artificial intelligence. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *38*(4), 4–7. https://doi.org/10.1108/DLO-12-2023-0256

Taeihagh, A. (2025). Governance of Generative AI. *Policy and Society*, *44*(1), 1–22. https://doi.org/10.1093/polsoc/puaf001

Tian, H. Y., Amin, H., & Yin, M. (2026). *Understanding the effects of AI-assisted critical thinking on human-AI decision making*. Proceedings of the 2026 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Article 810, 1–30. https://doi.org/10.1145/3772318.3790785

Vargas Portillo, P. (2026). The transformative role of artificial intelligence in leadership and management development: An academic insight. Development and Learning in Organizations: An International Journal, 40(1), 1–4. https://doi.org/10.1108/DLO-10-2024-0301

Vendrell, M., & Johnston, S.-K. (2026). Scaffolding critical thinking with generative AI: Design principles for integrating large language models in higher education. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, *10*, 100572. https://doi.org/10.1016/j.caeai.2026.100572

Zaidi, S. Y. A., Aslam, M. F., Mahmood, F., Ahmad, B., & Raza, S. B. (2025). How Will Artificial Intelligence (AI) Evolve Organizational Leadership? Understanding the Perspectives of Technopreneurs. *Global Business and Organizational Excellence*, *44*(3), 66–83. https://doi.org/10.1002/joe.22275