Hvad er ansvarlig ledelse af kunstig intelligens?

Publiceret: 25. november 2026

Af: Helene Friis Ratner

Indledning

Det er svært at være leder i dag uden at forholde sig til kunstig intelligens. På den ene side forventes ledere at stå i spidsen for at høste de store potentialer, som kunstig intelligens udråbes til at have med hensyn til øget kvalitet og produktivitet. Forventningerne er store. Den Digitale Taskforce for Kunstig Intelligens, som er nedsat af regeringen, KL og Danske Regioner, skal "understøtte, at den danske offentlige sektor bliver verdensførende i anvendelsen af kunstig intelligens" (Den Digitale Taskforce for Kunstig Intelligens, 2025). Målsætningen er, at 30.000 årsværk frigøres gennem kunstig intelligens, og at kvaliteten øges i offentlige services. Disse forventninger kalder på effektiv ledelse, der kan skabe ny værdi gennem kunstig intelligens (Bock and von der Oelsnitz 2025).

På den anden side viser hidtidige erfaringer, at opgaven med at indføre kunstig intelligens er overordentlig svær. Udfordringer med dårlig datakvalitet, integration i eksisterende it-infrastruktur og et uklart juridisk grundlag har medført, at mange AI-projekter er lukket ned, før de for alvor kom i gang (KL et al. 2021; Deloitte 2024). Der er ydermere risiko for, at kunstig intelligens udfordrer borgernes retssikkerhed og øger ulighed (Næsborg-Andersen et al. 2023; Akhtar and Jørgensen 2021; Alston 2019), samt at kunstig intelligens forandrer organisationer på måder, vi ikke nødvendigvis kan forudse. Når maskiner begynder at producere analyser, beslutninger og dokumentation, forandres organisatoriske rutiner, beslutningsprocesser, og hvad vi i det hele taget forstår som 'viden' (Jarvenpaa and Välikangas 2025; Bullock et al. 2020). I dette lys handler ledelse derfor ikke blot om at sikre, at den kunstige intelligens er juridisk og kvalitetsmæssigt bæredygtig, men også om at have blik for de organisatoriske forandringer, den indstifter.

I dette spændingsfelt mellem tårnhøje forventninger og alvorlige risici bliver spørgsmålet om ledelsesansvar uomgængeligt. Hvordan kan vi forstå ledelsens ansvar, når teknologi både kan skabe

værdi, underminere grundlæggende rettigheder og forandre organisationers virke og praksis? Og hvordan kan ansvar overhovedet praktiseres og gøres til ledelsesgenstand, når beslutninger og arbejdsopgaver i stigende grad forskydes fra mennesker til maskiner? Denne artikel argumenterer for, at ledelse af kunstig intelligens ikke blot handler om at omfavne og implementere ny teknologi på ansvarlig vis, men også om at have blik for, at teknologien netop er mere end et redskab: Teknologien er en medskabende aktør i beslutninger, relationer, kommunikation og dømmekraft, og dermed forandrer den også forudsætningerne for både organisation og ledelse.

Artiklen introducerer først til kunstig intelligens som fænomen, da begrebet dækker over en lang række forskellige teknologier, og vi mister præcision ved at referere til dem alle som kunstig intelligens. Derefter introduceres til to forskellige tilgange til kunstig intelligens og ansvar. Først introduceres begrebet Responsible AI (ansvarlig kunstig intelligens), som er en normativ og institutionel tilgang, der søger at skabe rammer, principper og procedurer for ansvarlig udvikling og brug af AI (Dignum 2019). Denne forståelse positionerer lederen som en, der skal etablere governance-strukturer for at sikre transparens, tillid og demokratisk kontrol med teknologi. Den anden forståelse trækker på teknologifilosoffen Donna Haraways (2008) begreb 'response-ability'. På dansk kan begrebet bedst oversættes til 'at svare-an' fra et situeret ståsted, hvor der hverken er stabile grænser mellem menneske og teknologi eller entydige løsninger. Her bliver ledelse til en relationel og etisk praksis, der kan kultivere en evne til at drage omsorg for de måder, hvorpå organisation forandres, når teknologisk, organisatorisk og menneskelig handlekraft sammenvæves på nye måder. Artiklen diskuterer afslutningsvist de to forståelser af ansvar som et spændingsfelt mellem styring af teknologi udefra, og ledelse indefra, og hvor ansvarlig brug ikke kan garanteres alene gennem etiske principper og governancestrukturer. Dermed peger artiklen på, at ledelse af kunstig intelligens handler om både en formel placering og styring af ansvar samt kultivering af omsorg og sensibilitet for de ofte uforudsete konsekvenser, som ny teknologi kan medføre.

Hvad er kunstig intelligens?

Kunstig intelligens (AI) dækker over forskellige teknologier, der gør det muligt for computere at udføre opgaver, som traditionelt har krævet menneskelig intelligens (McCarthy 2007). Da forskellige typer af kunstig intelligens har forskellige implikationer for organisation og ledelse, introducerer

dette afsnit til de forskellige typer af kunstig intelligens for senere i artiklen at kunne diskutere deres forskellige implikationer.

Som felt og begreb opstod kunstig intelligens i 1950'erne, hvor forskere som Alan Turing og John McCarthy udviklede såkaldt symbolsk AI: systemer, der følger faste regler og logik. Klassiske eksempler er skakcomputeren og tidlige ruteplanlægningsprogrammer. Denne type AI beskrives som pålidelig og gennemsigtig, fordi mennesker selv har kodet dens regler. I dag anvendes symbolsk AI bl.a. til at forenkle og effektivisere digitalt bureaukrati (Datalogisk Institut 2025). Fra omkring 2012 tog maskinlæring over som det dominerende paradigme. I maskinlæring lærer computere mønstre ud fra data snarere end menneskeskabte regler (Cardon et al. 2018). Teknologien bruges til at udvikle prædiktive algoritmer, fx til kreditvurdering, sundhedsprognoser eller risikovurdering af borgere. I en dansk offentlig forvaltningskontekst har man bl.a. eksperimenteret med at anvende prædiktive algoritmer til at forudsige, hvilke borgere der er i risiko for langtidsledighed, hvilke ældre der vil få gavn af et digitalt rehabiliteringsforløb, og hvilke ansøgninger om hjælpemidler der er komplekse og kræver ekstra sagsbehandling (Laage-Thomsen and Ratner 2025).

Prædiktive algoritmer fremhæves ofte for deres evne til at analysere enorme datamængder langt hurtigere end mennesker og for at kunne identificere komplekse mønstre og sammenhænge, som ellers ville være usynlige (Kitchin 2014). Algoritmerne anvendes til helt eller delvist at automatisere beslutninger ved fx at understøtte eller erstatte menneskelig dømmekraft i professionelle sammenhænge. Formålet er ofte at skabe mere fair, ensartede og effektive beslutningsprocesser (Busch et al. 2018). Samtidigt udfordrer algoritmisk automatisering den professionelle dømmekraft, der bygger på erfaring og etisk refleksion, og den kan begrænse fagpersoners autonomi og evne til at begrunde beslutninger (Pakarinen and Huising 2025; Bullock et al. 2020; Faulconbridge et al. 2024). Dertil kommer en række etiske problemstillinger, som er velbeskrevne i litteraturen. Prædiktive algoritmer skaber bl.a. bekymring om øget overvågning, manglende gennemsigtighed og accountability samt "bias" og skævvridning i automatiserede beslutninger (Dencik et al. 2019; Eubanks 2018; Fourcade and Gordon 2020). Algoritmens output afhænger nemlig af de data, den trænes på, og hvis træningsdata er skæve eller ufuldstændige, kan algoritmen reproducere og forstærke diskrimination.

I november 2022 lancerede OpenAI ChatGPT 3.5, der for mange er blevet synonymt med generativ AI. Generativ AI betegner store sprogmodeller (LLM), der kan skabe nyt indhold, såsom tekst,

billeder, lyd, kode eller video, baseret på store mængder træningsdata. Kendte eksempler er store sprogmodeller som ChatGPT, Gemini og Claude, der bruges til automatiseret tekstproduktion, billedgenerering, kodning og som chatbots eller virtuelle assistenter. Selvom GenAI også opererer prædiktivt ved at forudsige næste ord i en sætning, adskiller den sig alligevel fra de prædiktive algoritmer beskrevet ovenfor. Hvor prædiktive modeller i den offentlige sektor typisk er trænet på egne data og har til formål at optimere specifikke arbejdsgange (fx risikovurdering af borgere, forudsigelse af sygdomsforløb eller sortering af sager), er generativ AI kendetegnet ved en generel anvendelighed. Den bruges bl.a. til at generere, forklare eller oversætte tekst, opsummere dokumenter, besvare spørgsmål og assistere i informationssøgning. I den offentlige sektor knytter der sig store forventninger til, at generativ AI kan effektivisere arbejdet. Fx gennem chatbots, der hjælper borgere med digital selvbetjening, eller tale-til-tekst-teknologier, der automatiserer dokumentation. Formålet er at reducere administrative opgaver og frigøre tid til borgerkontakt, og teknologien ses derfor som et redskab til at lette arbejdsbyrden, styrke kerneopgaven og imødekomme manglen på arbejdskraft. I artiklen her fokuseres på generelle chatbots som fx Copilot, som er den mest udbredte form for generativ AI i den offentlige sektor. Der er dog en række teknologier, der anvender LLM, herunder RAG (chatbotinterface med adgang til database), tale-til-tekst (transskription og sproggenerering) og agenter (beslutter selv hvordan de løser opgaver og opererer med høj grad af autonomi). Disse ligger uden for denne artikels fokus.

Der er opstået mange diskussioner om 'ansvar' i kølvandet på generativ AI. Nogle handler om det uansvarlige i at integrere energikrævende teknologier i organisatoriske infrastrukturer i en tid med klimaforandringer (Papazu & Ratner, 2024), mens andre fokuserer på spørgsmålet om ophavsret, da de store sprogmodeller er trænet på data høstet fra internettet uden samtykke fra eller kompensation til forfattere (Gervais et al. 2024). Derudover rejser teknologien etiske spørgsmål om misinformation, da den kan producere overbevisende, men fejlagtigt eller manipulerende indhold. Således dukker der jævnligt mediehistorier op om fx offentlige myndigheder, der har anvendt ChatGPT til at skrive rapporter baseret på opdigtede kilder (Krause 2025). Ansvar i relation til generativ AI italesættes derfor både som det at sikre korrekt brug, men også om at udvikle organisatorisk bevidsthed og praksisser, der tager højde for teknologiens bredere klimamæssige og epistemiske konsekvenser.

Uanset hvilken type kunstig intelligens, der er tale om, er det velkendt, at placeringen af ansvar er en stor udfordring. Som AI-forskeren Virginia Dignum (2019) spørger: ”hvem eller hvad er ansvarlig for AI-systemers beslutninger og handlinger? Kan man stille en maskine til ansvar for dens handlinger?” (s. 1). Dignums pointe med spørgsmålet er todelt. På den ene side påpeger hun, at kunstig intelligens ikke er en neutral teknologi, men påvirkes af menneskelige valg (fx hvilke data en kunstig intelligens trænes på) og værdier (fx hvilke problemer den forestilles at skulle løse). Dette peger omvendt på, at placering af ansvar i forbindelse med kunstig intelligens er ganske kompliceret, da det er spredt på tværs af mange aktører, herunder hos udviklere, indkøbere, lovgivere og brugere af kunstig intelligens.

To forståelser af ansvar: Responsible AI og Response-Ability

Responsible AI

Begrebet Responsible AI (RAI) har på få år etableret sig som en central ramme for, hvordan man fra politisk side afgrænser og definerer ansvar med henblik på at fremme tillid, legitimitet og demokratisk kontrol med kunstig intelligens (Dignum 2019), og forbindes i EU med ambitionen om ’trustworthy AI’ (pålidelig kunstig intelligens) (Den Uafhængige ekspertgruppe på højt niveau om kunstig intelligens 2019), som skal fremme ”en menneskecentreret tilgang, der sikrer at kunstig intelligens er troværdig og afspejler grundlæggende menneskelige værdier” (Vassilakopoulou et al., 2022, s. 7). Her forstås ansvarlighed som det at udvikle og anvende AI-systemer i overensstemmelse med et sæt universelle principper: fairness, transparens, ansvarlighed, sikkerhed og respekt for privatliv. Samtidig er RAI blevet en central ramme for at forstå ledelsesansvar i relation til AI, da den etiske brug af kunstig intelligens i stigende grad betragtes som et ledelsesanliggende (Berente et al. 2021).

Dignum (2019) definerer RAI som tre-enigheden af Accountability, Responsibility, Transparency (ART). ’Accountability’ handler om, at et system skal kunne forklare og begrunde dets beslutninger, samt at dets iboende værdier er tydelige for alle stakeholders. ’Responsibility’ handler om at skabe muligheder for at holde alle mennesker og organisationer i ansvarskæden ansvarlige for den kunstig intelligens’ mulige skadelige virkninger. ’Transparens’ rejser krav om gennemsigtighed i forhold til de

menneskelige valg, der er truffet i udviklingen af teknologien, fx hvilke data den kunstige intelligens er trænet på, og hvem der har været involveret i udviklingsprocessen.

RAI-begrebet har væsentlige implikationer for ledelse. Når ansvar placeres hos mennesker og organisationer, bliver ledelsens rolle i at skabe og fastholde ansvarlighed både organisationsinternt og -eksternt. RAI kalder på en ledelsespraksis, der integrerer etiske principper og placerer et entydigt ansvar på tværs af mange stakeholders. Ansvarlig ledelse af AI handler dermed om at kunne balancere effektivitet og innovation med hensyn til etik, retfærdighed og bæredygtighed. RAI repræsenterer således en normativ, abstrakt og universel forståelse af ansvar, hvor lederens rolle er at oversætte principper til governance- og accountabilitystrukturer, når kunstig intelligens implementeres i organisationer.

RAI og mængden af tilsvarende etiske guidelines bliver dog ofte kritiseret for at være abstrakte og svære at omsætte til praksis (Mittelstadt et al. 2016; Figueras et al. 2022). Ofte er oversættelsen af etiske principper dilemmafyldt (Gamerdinger and Holm 2024), og medarbejdernes spørgsmål til teknologien besvares ikke nødvendigvis gennem transparens angående teknologiens træningsdata (Ananny and Crawford 2018). Med disse kritikker in mente er det værd at hæfte sig ved den lederfigur, som er indlejret i RAI: Hvis ansvarlighed forstås som et spørgsmål om at oversætte universelle principper til praksis, er det nærliggende at se lederen som den, der skal foretage denne oversættelse – og dermed som den, der i sidste ende kan sikre en etisk korrekt brug af teknologien gennem indførsel af principper og procedurer. Denne forståelse risikerer at reproducere det, Spoelstra og Bos (2011, 181) kalder den ’heroiske lederfigur’, der ’på mirakuløs vis kan løse de moralske (…) problemer, som virksomheder og organisationer regelmæssigt befinder sig i (…) [og] antages (…) at kunne vise os vejen ud af problemerne’ (Spoelstra and Bos 2011, 181). Problemet er, at denne figur underspiller, hvor uforudsigelig og situeret kunstig intelligens' virkninger reelt er: Ingen leder kan på forhånd gennemskue eller kontrollere alle de måder, hvorpå AI vil forandre organisatoriske praksisser og relationer. Derfor introducerer artiklen nedenfor response-ability som et supplerende perspektiv, der ikke forudsætter en leder, som kan løse de etiske udfordringer alene gennem governance og accountability, men i stedet retter blikket mod ledelse som en løbende, situeret praksis.

Response-Ability

Teknologifilosoffen Donna Haraway har forsket i forholdet mellem mennesker, natur, teknologi og videnskab og argumenterer for, at ansvar bør forstås som uafklaret, relationelt og situeret (Haraway 2008, 2016). Centralt hos Haraway er 'cyborg-figuren', som udfordrer ideen om stabile grænser mellem mennesker, maskiner og natur. I stedet for at se teknologier som fx et værktøj, forstår Haraway menneske-teknologi-relationer som gensidigt formende processer, hvor både mennesker og teknologi forandres i mødet med hinanden, og hvor mennesket ikke kan forstås som stående uden for eller som adskilt fra teknologien. Hermed peger hun på vigtigheden af både at have blik for de konkrete situationer og materielle sammenhænge, hvor mennesker og teknologier mødes, og hvordan disse samspil former etiske muligheder og begrænsninger for sameksistens.

Fx rummer teknologier allerede forventninger til deres brugere: de indstifter bestemte roller, handlinger og relationer ind i deres design (Akrich 1992). En prædiktiv algoritme kan fx fremme bestemte forestillinger om, hvilke borgere der er udsatte, og derved forme, hvordan sagsbehandlere kategoriserer familier som 'risikable' (Ratner and Elmholdt 2023). Teknologi både begrænser og muliggør handlinger, og dermed fordeles ansvar altid på tværs af mennesker og maskiner. Lederen må derfor forstå sig selv som del af en *relationel organisering* af handlekraft, hvor ansvar distribueres, forhandles og (u)muliggøres i samspillet mellem mennesker, teknologi, natur og organisationer.

Haraway introducerer begrebet 'response-ability' (2016) som en etisk fordring: at kultivere opmærksomhed og omsorg for situerede og hybride sammenhænge, der involverer mennesker, teknologi, natur og organisationer, og hvori ledelse selv indgår. Som ledelsesforskerne Silvia Gherardi og Oliver Laasch (2022) anfører, indebærer Haraways forståelse af ansvar en de-centrering af lederen, og mennesket mere overordnet, som 'den primære kilde til mening og handling'. I stedet fremhæver de, at 'etik, ansvar og bæredygtighed sammenflettes i situerede praksissers materialitet og diskursivitet' (p. 271). Lederen er således ikke positioneret *uden for* teknologien, hvorfra man styrer og implementerer etiske principper eller løser problemer. I stedet bliver ledelse en praksis, der altid-allerede er indlejret i socio-teknologiske relationer, som er gensidige og har (u)etiske konsekvenser. Med *response-ability* handler ledelse dermed om at skabe 'kapacitet/evne til at respondere' på en teknologis konkrete og multifacetterede virkninger på etik og ansvar (Gherardi and Laasch 2022, 279).

'Response-able' ledelse er således ikke en heroisk transformativ leder (cf. Kotter 1996), der styrer udvikling ude- eller oppefra, men en opmærksom, lyttende og situeret deltager, der selv indgår i de dilemmafyldte relationer, hvor organisation, mennesker og teknologier gensidigt formes. Ledelse handler her ikke om kontrol eller governance, men om at skabe plads til refleksion og udforske, hvordan ansvar og etik forandres, når kunstig intelligens bliver en del af hverdagen.

Hvad betyder det så for ledelse?

Begge forståelser af ansvar peger på, at kunstig intelligens ikke er et neutralt værktøj, men derimod forandrer relationen mellem ledelse, organisation og teknologi. De to forståelser har dog, som anført ovenfor, forskellige implikationer for, hvad der fremstår som ledelsesopgaven. Dette betinges igen af, hvilken *type* kunstig intelligens vi har med at gøre. Derfor genbesøger vi kort henholdsvis prædiktive algoritmer og generativ AI med henblik på at destillere forskellige implikationer af såvel teknologi som ansvarsforståelse.

Prædiktive algoritmer implementeres som regel til at løse en afgrænset opgave i en specifik beslutningsproces, fx risikovurdering af borgere. Det betyder, at denne teknologi indkøbes eller udvikles med en på forhånd defineret brug med mulighed for at inkludere etik i selve designet, fx gennem inddragelse af interessenter, krav til datakvalitet, transparens og accountability-mekanismer, sådan som RAI's ART-principper lægger op til. En response-able ledelsestilgang vil tillige understrege nødvendigheden af løbende, refleksive og undersøgende samtaler med fx sagsbehandlere med henblik på at undersøge og forholde sig til, hvordan algoritmen forandrer en social praksis, herunder medarbejdernes dataarbejde, faglige skøn og relationer til borgere.

Generativ AI (fx ChatGPT, Claude eller CoPilot) er modsat kendetegnet ved en *generel* anvendelighed, der gør den mulig at bruge i en række forskelligartede situationer, herunder dokumentation, analyse, kommunikation og informationssøgning. Det betyder, at selve beslutningen om, hvordan og til hvilke opgaver teknologien skal bruges, ofte træffes decentralt og ad hoc af den enkelte medarbejder, ofte uden at ledelsen på forhånd kan forudse eller regulere den konkrete brugssituation. Det nye ved generativ AI er derfor ikke blot, at den reproducerer de kendte problemer fra prædiktiv AI (fx bias og manglende transparens), men at den i langt højere grad

forskyder, hvor og hvornår de etiske afvejninger reelt finder sted. Det stiller nye krav til, hvordan ansvar og etik kan tænkes og praktiseres i organisationer. De forskellige tilgange til ansvar opsummeres i nedenstående tabel.

	Prædiktive algoritmer	**Generativ AI**
RAI (Responsible AI)	Ansvar etableres gennem etisk og menneskecentreret design af kunstig intelligens samt etablering af governance og accountability-strukturer. Ledelsesopgaven er at etablere klare rammer og ansvarskæder omkring en relativt afgrænset teknologi og brugssituation.	Ledelsens opgave bliver at etablere organisatoriske principper, procedurer samt sikre medarbejdernes kompetencer for ansvarlig anvendelse af en AI chatbot, fx beskyttelse af følsomme oplysninger og validering af AI-output.
Response-ability	Ledelsens opgave bliver at skabe et refleksivt rum, hvor man i fællesskab kan udforske dilemmaer ift. dataarbejde, fagligt skøn og relationer til borgere. Ledelse bliver en refleksiv og undersøgende praksis omkring foranderlige relationer mellem teknologi, medarbejdere og borgere.	Ledelsens opgave bliver at udvikle en fælles organisatorisk kapacitet til løbende at undersøge og 'svare an' på etiske dilemmaer og uforudsete virkninger. Dette sker bl.a. gennem fælles refleksion og læring, så ansvar ikke individualiseres hos den enkelte medarbejder, men bliver et fælles organisatorisk anliggende.

Tabel 1: *Oversigt over sammenhænge mellem forskellige ansvarsforståelser og kunstig intelligens.*

RAI's governance-logik forudsætter en praksis, hvor ledelsen kan fastlægge rammer, principper og procedurer, som medarbejderen dernæst omsætter i praksis. Dette er klart lettere med prædiktive algoritmer end med generativ AI. Naturligvis kan ledelsen udvikle principper for korrekt brug ved sidstnævnte teknologi, fx at medarbejdere ikke fodrer en chatbot med følsomme oplysninger, eller klæder dem på til at validere AI-output gennem kompetenceudvikling. Men den kan ikke afgrænse eller ensrette brugsscenarier på samme måde som ved prædiktive algoritmer. Når ledelsen ikke på samme måde på forhånd kan konfigurere hverken teknologi eller brug, forskydes ansvar og etiske afvejninger til medarbejdernes egen situerede dømmekraft og selvledelse. Dette kalder omvendt i endnu større grad på en response-able tilgang til ansvar, hvor ledelsen løbende faciliterer fælles undersøgende dialog, refleksion og læring, så ansvar for de dilemmaer og gråzoner, der opstår, ikke individualiseres, men bliver et fælles organisatorisk anliggende, hvor ledelse og medarbejdere løbende og gensidigt kan udforske, hvad det er for et ansvar, der er på spil med AI i praksis.

Konklusion

Med kunstig intelligens følger svære spørgsmål om, hvordan ansvar kan forstås og praktiseres i organisationer. Artiklen har introduceret til to forståelser af ansvar: Responsible AI (RAI) og response-ability. RAI repræsenterer en normativ og governance-orienteret tilgang til ansvar, der handler om at etablere strukturer, procedurer og principper, der sikrer universelle menneskelige værdier, gennemsigtighed, retfærdighed og accountability i brugen af kunstig intelligens. Denne tilgang taler ind i et institutionelt ideal om styring og demokratisk kontrol, og placerer lederen som garant for, at teknologi udvikles og anvendes etisk forsvarligt og i overensstemmelse med lovgivning og værdier.

Men som kritikken lyder, er RAI svært at realisere i praksis, og etiske principper fanger sjældent de dilemmaer og spændinger, som opstår i konkrete arbejdssituationer. Derfor kan RAI risikere at skabe et ideal om den 'heroiske leder', som skal håndtere moralske udfordringer udefra – en figur, der sjældent stemmer overens med de komplekse, dynamiske og ofte usikre betingelser, som ledere står i (Majgaard, 2023). Her tilbyder Donna Haraways begreb 'response-ability' en forståelse af ansvar som en relationel og situeret praksis, der muliggøres i konkrete møder mellem mennesker, organisationer og teknologier, hvor handlinger og (u)etiske konsekvenser formes gensidigt. Ledelse bliver her at drage opmærksomhed og omsorg for de konsekvenser, som menneske-teknologi-

relationer medfører ved at kultivere en organisatorisk evne til at registrere og 'svare an' ud fra en situationel forståelse af etik.

Deres forskellige teoretiske ophav til trods bør de to forståelser ikke ses som hinandens modsætninger, men som gensidigt nødvendige perspektiver. RAI sætter fokus på de institutionelle og juridiske rammer, der er en forudsætning for demokratisk kontrol, mens response-ability understreger det vigtige i at kunne forholde sig til og navigere i teknologiens virkninger i praksis. Ansvarlig AI-ledelse opstår derfor i spændingsfeltet mellem institutionelle rammer og en situeret, omsorgsfuld dømmekraft, hvor lederen både skaber en overordnet retning og sammen med medarbejderne kultiverer en organisatorisk kapacitet til at reagere på teknologiens uforudsete virkninger.

Note

Denne artikel er skrevet med støtte fra Grundfos Foundation gennem forskningsprojektet "Responsible AI for Value Creation" (REPAI) [grant no. 83648813]

Referencer

Akhtar, Maria, and Rikke Frank Jørgensen. 2021. *Når algoritmer sagsbehandler – Rettigheder og retssikkerhed i offentlige myndigheders brug af profileringsmodeller*. Danish Institute for Human Rights. https://menneskeret.dk/udgivelser/naar-algoritmer-sagsbehandler-rettigh….

Akrich, Madeline. 1992. "The De-Scription of Technical Objects." In *Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, edited by Wiebe Bijker and John Law. MIT Press.

Alston, Philip. 2019. *Report of the Special Rapporteur on Extreme Poverty and Human Rights*. Philip Alston (A/74/493). United Nations, Human Rights Council. A/74/48037. A_74_48037_AdvanceUneditedVersion.docx.

Ananny, Mike, and Kate Crawford. 2018. “Seeing without Knowing: Limitations of the Transparency Ideal and Its Application to Algorithmic Accountability.” *New Media & Society* 20 (3): 973–89. https://doi.org/10.1177/1461444816676645.

Berente, Nicholas, Bin Gu, Jan Recker, and Radhika Santhanam. 2021. “Managing Artificial Intelligence.” *MIS Quarterly* 45 (3): 1433–50. https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16274.

Bock, Tobias, and Dietrich von der Oelsnitz. 2025. “Leadership-Competences in the Era of Artificial Intelligence – a Structured Review.” *Strategy & Leadership* 53 (3): 235–55. https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0100.

Bullock, Justin, Matthew M. Young, and Yi-Fan Wang. 2020. “Artificial Intelligence, Bureaucratic Form, and Discretion in Public Service.” *Information Polity* 25 (4): 491–506. https://doi.org/10.3233/IP-200223.

Busch, Peter André, Helle Zinner Henriksen, and Øystein Sæbø. 2018. “Opportunities and Challenges of Digitized Discretionary Practices: A Public Service Worker Perspective.” *Government Information Quarterly* 35 (4): 547–56. https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.003.

Cardon, Dominique, Jean-Philippe Cointet, and Antoine Mazières. 2018. “Neurons Spike Back: The Invention of Inductive Machines and the Artificial Intelligence Controversy.” *Réseaux* 5 (January): 173.

Datalogisk Institut. 2025. “AI skal forenkle og effektivisere digitalt bureaukrati.” Københavns Universitet, June 3. https://di.ku.dk/nyheder/2025/ai-skal-forenkle-og-effektivisere-digital…/.

Deloitte. 2024. *Evaluering Af AI-Signaturprojekter*. Agency for Digital Government, Local Government Denmark & Danish Regions. https://digst.dk/media/sgjl0dd0/evalueringen-af-signaturprojekterne-202…/.

Den Digitale Taskforce for Kunstig Intelligens. 2025. *Mere tid til det vigtige - Målbillede for udrulning og anvendelse af kunstig intelligens i den offentlige sektor*. Ministry of Digitalization. https://www.digmin.dk/Media/638851342351888980/Publikation%20-%20Mere%2…/.

Den Uafhængige ekspertgruppe på højt niveau om kunstig intelligens. 2019. *Etiske Retningslinjer for Pålidelig Kunstig Intelligens*. Europa-Kommissionen. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trus…/.

Dencik, Lina, Joanna Redden, Arne Hintz, and Harry Warne. 2019. “The ‘Golden View’: Data-Driven Governance in the Scoring Society.” *Internet Policy Review* 8 (2): 1–24.

Dignum, Virginia. 2019. *Responsible Artificial Intelligence How to Develop and Use AI in a Responsible Way*. Springer Nature.

Eubanks, Virginia. 2018. *Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor*. St. Martin’s Press.

Faulconbridge, James R., Atif Sarwar, and Martin Spring. 2024. “Accommodating Machine Learning Algorithms in Professional Service Firms.” *Organization Studies* 45 (7): 1009–37. https://doi.org/10.1177/01708406241252930.

Figueras, Clàudia, Harko Verhagen, and Teresa Cerratto Pargman. 2022. “Exploring Tensions in Responsible AI in Practice. An Interview Study on AI Practices in and for Swedish Public Organizations.” *Scandinavian Journal of Information Systems* 34 (2): 6.

Fourcade, Marion, and Jeffrey Gordon. 2020. “Learning Like a State: Statecraft in the Digital Age.” *Journal of Law and Political Economy* 1 (1). https://doi.org/10.5070/LP61150258.

Gamerdinger, Alexander, and Jakob Holm. 2024. *Ethical AI in Life and Non-Life Insurance: A Framework for Mapping Ethical Trade-Offs in AI Use*. October. https://research.cbs.dk/en/publications/ethical-ai-in-life-and-non-life….

Gervais, Daniel J., Noam Shemtov, Haralambos Marmanis, and Catherine Zaller Rowland. 2024. “The Heart of the Matter: Copyright, AI Training, and LLMs.” SSRN Scholarly Paper No. 4963711. Social Science Research Network, September 21. https://doi.org/10.2139/ssrn.4963711.

Gherardi, Silvia, and Oliver Laasch. 2022. “Responsible Management-as-Practice: Mobilizing a Posthumanist Approach.” *Journal of Business Ethics* 181 (2): 269–81. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04945-7.

Haraway, Donna. 2008. *When Species Meet*. University of Minnesota Press.

Haraway, Donna. 2016. *Staying with the Trouble: Making Kin in the Chthulucene*. Duke University Press.

Jarvenpaa, Sirkka L., and Liisa Välikangas. 2025. “Organizational Learning Lens: Does Intelligent Technology Make Organizations More or Less Intelligent?” *Strategic Organization*, June 6, 14761270251350678. https://doi.org/10.1177/14761270251350678.

Kitchin, Rob. 2014. “Big Data, New Epistemologies and Paradigm Shifts.” *Big Data & Society* 1 (1): 2053951714528481. https://doi.org/10.1177/2053951714528481.

KL, Danske Regioner, and Digitaliseringsstyrelsen. 2021. *Temperaturmåling Af Signaturprojekterne*. Digitaliseringsstyrelsen. https://digst.dk/media/24196/temperaturmaaling-af-signaturprojekterne-e….

Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business Press.

Krause, Julius. 2025. “Dansk ekspert advarer efter norsk AI-skandale.” DJØF, October 29. https://www.djoefbladet.dk/artikler/2025/10/norsk-ai-skandale.

Laage-Thomsen, Jakob, and Helene Ratner. 2025. “Kunstig Intelligens i Den Offentlige Forvaltning: Sammenhænge Mellem Algoritmisk Regulering Og Automatisering Af Beslutninger i de Danske AI ”signaturprojekter”.” *Politica* 57 (2): 21–42. https://doi.org/https://doi.org/10.7146/politica.v57i2.153262.

McCarthy, John. 2007. *WHAT IS ARTIFICIAL INTELLIGENCE?*

Majgaard, Klaus. 2023. *Ledelse er at skabe en beboelig verden.* Dafolo.

Mittelstadt, Brent Daniel, Patrick Allo, Mariarosaria Taddeo, Sandra Wachter, and Luciano Floridi. 2016. “The Ethics of Algorithms: Mapping the Debate.” *Big Data & Society* 3 (2): 2053951716679679. https://doi.org/10.1177/2053951716679679.

Næsborg-Andersen, Ayo, Ole Hammerslev, and Jøren Ullits. 2023. “Beslutningsunderstøttende algoritmer i det offentlige: påvirkningen af sagsbehandlerens skøn og begrundelse.” *Politica* 55 (3): 3. https://doi.org/10.7146/politica.v55i3.140267.

Pakarinen, Pauli, and Ruthanne Huising. 2025. “Relational Expertise: What Machines Can’t Know.” *Journal of Management Studies* 62 (n/a): 2053–82. https://doi.org/10.1111/joms.12915.

Papazu, Irina, and Helene Ratner. 2024. “Vi taler ikke om det, men AI bliver en gigantisk belastning for klimaet og naturen.” *Radar*, February 28. https://radar.dk/holdning/vi-taler-ikke-om-det-men-ai-bliver-en-giganti….

Ratner, Helene Friis, and Kasper Elmholdt. 2023. “Algorithmic Constructions of Risk: Anticipating Uncertain Futures in Child Protection Services.” *Big Data & Society* 10 (2): 1–12. https://doi.org/10.1177/20539517231186120.

Spoelstra, Sverre, and René Ten Bos. 2011. “Leadership.” In *Business Ethics and Continental Philosophy*, 1st ed., edited by Mollie Painter-Morland and René Ten Bos. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139013338.010.

Vassilakopoulou, Polyxeni, Elena Parmiggiani, Arisa Shollo, and Miria Grisot. 2022. “Responsible AI: Concepts, Critical Perspectives and an Information Systems Research Agenda.” *Scandinavian Journal of Information Systems* 34 (2). https://aisel.aisnet.org/sjis/vol34/iss2/3.