Kan vi få lidt ledelse til al den AI?

Publiceret: 25. november 2026

Af: Daniel Kansberg

En økonomikonsulent får hjælp til en Excel-formel. En administrativ medarbejder undersøger en lovtekst. En udviklingskonsulent får samlet et omfattende materiale til et kortere oplæg. Sådan kan AI finde vej ind i den kommunale administration. Gennem konkrete opgaver, som nogen gerne vil løse lidt bedre eller bruge mindre tid på.

Jeg arbejder i staben i Børne- og Arbejdsmarkedsforvaltningen i Vesthimmerlands Kommune med blandt andet AI i administrationen og digital udvikling på skole- og dagtilbudsområdet. Jeg bruger selv AI og er med til at skabe fælles erfaringer blandt kolleger og ledere. Begge steder er spørgsmålet: Hvordan får vi en teknologisk mulighed til at blive en reel forbedring i hverdagen?

For der er et stykke fra at have adgang til AI til at ændre en arbejdsgang. Og endnu et stykke fra at ændre den til at gøre den bedre. Vi kan købe licenser, udarbejde en strategi og sende medarbejdere på kursus. Men har vi også tid til afprøvningen, kompetencer til at vurdere resultatet og en fælles forståelse af, hvad vi vil opnå?

Det stiller krav til ledelsen. En konsulent kan hjælpe med mulighederne, og en værktøjskasse kan give medarbejderne et sted at begynde. Men nogen skal kunne forklare, hvad der skal blive bedre, hvem forbedringen skal komme til gode, og hvad organisationen vil prioritere for at få det til at ske. De spørgsmål hører til på lederens bord, også mens svarene stadig er undervejs.

Hurtigere til hvad?

En dårlig arbejdsgang bliver ikke god af, at vi sætter strøm til den. Ledelsen skal kende dens formål og kunne forklare, hvilke trin der er nødvendige, før vi forsøger at automatisere dem.

Det lyder enkelt. Men kender vi faktisk arbejdsgangen hele vejen? Vi skal kunne forklare, hvorfor oplysninger bliver indsamlet, og hvem der skal bruge dem. Hvis et dokument bliver skrevet om flere

gange, fordi opgaven og modtageren er uklare, kan AI gøre omskrivningen hurtigere. Uklarheden skal vi stadig tage os af, før vi gør arbejdsgangen til udgangspunkt for en ny løsning.

I mit eget arbejde og blandt kollegerne ser jeg mange anvendelser, som er værd at undersøge. Hjælp til formuleringer, overblik over omfattende materiale og sparring om et oplæg. Men de skal vurderes i forhold til den opgave, de indgår i. En overbevisende forklaring på en formel er ikke tilstrækkelig, hvis den beregner forkert. En mere læsevenlig tekst er heller ikke en forbedring, hvis betydningen er ændret undervejs.

Et referatsystem viser, hvorfor vi også skal undersøge forbedringen efter den første begejstring. Et hurtigt produceret referat kan være en hjælp. Men hvis kontrollen bliver omfattende, eller vigtige nuancer forsvinder, skal det med i vurderingen. Det samme gælder et beslutningsoplæg: Har AI hjulpet os med at få bedre overblik, eller har vi blot fået flere sider, som andre skal læse?

Her skylder ledelsen at kunne svare på, hvad man ideelt set ønsker at opnå. Bedre tid til de vanskelige opgaver, bedre beslutningsgrundlag og besparelser er forskellige hensigter. De får betydning for, hvilke opgaver der er værd at undersøge, og hvordan vi skal følge op på dem.

Hvis ambitionen er bedre beslutningsgrundlag, må vi interessere os for, om væsentlige oplysninger og uafklarede spørgsmål bliver tydeligere. Hvis ambitionen er at frigøre tid, må vi undersøge, hvad der samlet bliver brugt på opgaven, også når kontrol og efterbehandling tælles med. Antallet af medarbejdere, der bruger et værktøj, fortæller os ikke i sig selv, om vi har opnået noget af det.

Det kræver ikke, at lederen på forhånd kender resultatet. Afprøvningen skal netop gøre os klogere. Men der er forskel på at undersøge en mulighed med en tydelig hensigt og at sætte noget i gang, fordi det ser smart ud. Vi skal kunne tale om, hvad vi håber at opnå, og hvad der vil få os til at justere eller stoppe forsøget. Ellers bliver det svært at skelne mellem en aktivitet, vi har gennemført, og en forbedring, der faktisk er sket.

Hvem får glæden – og hvem får arbejdet?

Vi skal følge op på den samlede arbejdsgang og på de mennesker, som indgår i den. Det, der sparer tid hos én, kan flytte arbejde til en anden. Et oplæg, som er hurtigt at producere, kan kræve mere af

dem, der skal læse og kontrollere det. Derfor er medarbejdernes erfaringer nødvendige, når vi vurderer, hvad der bliver bedre.

Det gælder også, når vi som forvaltning understøtter ledere på skoler og i dagtilbud. En ny mulighed skal kunne fungere i deres hverdag og i den hverdag, deres medarbejdere står i. Vi må interessere os for, hvor arbejdet bliver lettere, hvor der opstår nye opgaver, og om den støtte, vi tilbyder, faktisk kan bruges. Et godt udgangspunkt hos os er ikke tilstrækkeligt til at vide, hvordan det virker længere ude i organisationen.

Der kan også være mere på spil end kvalitet og tidsforbrug. Hvorfor skulle en medarbejder være ivrig efter at undersøge, hvordan vedkommendes opgaver kan automatiseres, hvis gevinsten opleves som en risiko for egen stilling? Den bekymring må ledelsen kunne tale om. Vi kan ikke bare kalde den modstand og sende medarbejderen på endnu et kursus.

Hvad skal der ske med den tid, som eventuelt bliver frigjort? Hvis medarbejderne skal bruge den på andre opgaver eller blot nå mere, skal vi kunne sige det og drøfte konsekvenserne. Hvis målet er bedre kvalitet, skal det kunne genfindes i de prioriteringer, der følger.

Medarbejderne skal kende retningen og kunne udfordre den. De skal også have indflydelse på, hvilke problemer der er værd at løse. En medarbejder kan have en god grund til at bevare et trin, der udefra ser overflødigt ud. En anden kan pege på en rutine, som ingen længere kan forklare formålet med. Begge dele er viden, vi har brug for, før vi ændrer arbejdet.

Det giver ingen garanti for enighed. Men hvis konsekvenserne er uafklarede, må det være en del af samtalen. Det er svært at skabe tillid, hvis de væsentligste spørgsmål bliver skubbet til senere. Ledelsen skal kunne stå ved hensigten med forandringen og ved den usikkerhed, der stadig er. Ellers risikerer vi at bede medarbejderne om at engagere sig på et grundlag, som de med god grund er i tvivl om.

Hvad må vente, mens vi bliver klogere?

Så er der tiden. Har medarbejderne faktisk mulighed for at undersøge AI i deres arbejde? Eller forestiller vi os, at den tid opstår, fordi vi har fortalt, at teknologien kan spare tid?

Det regnestykke går jo ikke nødvendigvis op. Man skal lære værktøjet at kende, afprøve det og vurdere resultatet. Noget virker. Andet gør ikke. Hvis det skal ske oven i alt det øvrige, bliver deltagelsen afhængig af den enkeltes overskud og interesse. Så risikerer vi, at forskellene i erfaring vokser, og at vi bagefter forklarer dem med, at nogle medarbejdere er mere forandringsparate end andre.

Det er en ledelsesopgave at prioritere plads til det arbejde. Hvilken opgave må vente under afprøvningen? Medarbejderen har brug for at vide, hvor meget tid der er til rådighed, og hvornår erfaringerne skal drøftes. En opfordring til at være nysgerrig får først praktisk betydning, når den kan forenes med det, medarbejderen i øvrigt forventes at nå.

Spørgsmålene kommer også efter en workshop, når medarbejderen sidder med sin egen opgave. Her har interne kompetencer en særlig værdi. Der er kort vej til en kollega, som kan hjælpe og kender den kommunale sammenhæng. Det er også tanken i arbejdet med en fælles AI-værktøjskasse til staben: Opgaven skal være indgangen, og medarbejderen skal kunne finde et anvendeligt udgangspunkt.

Men en værktøjskasse kan ende som endnu et link, vi har sendt rundt. Den skal bruges og holdes ved lige. En intern ressourceperson kan blive en flaskehals, hvis alle spørgsmål lander samme sted uden tid til at hjælpe. At have kompetencen i huset fortæller altså ikke, om organisationen giver den mulighed for at komme i spil.

Som leder skal man vide, om organisationen kan løfte opgaven, og hvor man skal spørge, når den ikke kan. Medarbejderen kender arbejdsgangen. IT-afdelingen har teknisk specialistviden. Ledelsen skal tage ansvar for formålet og de etiske prioriteringer. En konsulent kan hjælpe med at forbinde perspektiverne. Men ved vi, hvor vi går hen med en konkret idé, og hvem der har mandat til at ændre arbejdsgangen? Hvis ingen kan svare, har vi en organisatorisk opgave, som endnu en licens ikke løser.

Det kræver også, at man som leder selv er nysgerrig og undersøger mulighederne. Teknologien og dens anvendelser ændrer sig, så tidligere vurderinger kan have brug for at blive genbesøgt. Man behøver ikke kende hver ny funktion. Men vi skal kunne spørge ind til, om vores valg stadig er velbegrundede, og efterspørge den viden, vi mangler, før vi beder andre ændre deres arbejde.

Der skal også være plads til at konkludere, at et forsøg ikke gav det, vi håbede på. Hvis afprøvningen kun bliver betragtet som vellykket, når den ender med mere AI, bliver det vanskeligt at få et ærligt

billede af, hvad der virker. Medarbejderen, som opdager ekstra kontrolarbejde eller et tab af faglig kvalitet, skal også opleve, at den erfaring er værd at komme med.

AI har et stort potentiale i kommunal administration. Vi kan få hjælp til at undersøge det, men som ledere må man tage stilling til, hvad mulighederne skal ønskes brugt til. Hvad håber vi skal blive bedre? Hvem skal forbedringen komme til gode? Og hvad vil vi prioritere for at få det til at ske? Det er spørgsmål, man må blive ved med at vende tilbage til sammen med medarbejderne, også når den første begejstring har lagt sig, og arbejdet skal finde plads i hverdagen.