Organisering af uvidenhed

- ledelse og styring af generativ kunstig intelligens i den offentlige sektor

Publiceret: 25. november 2026

Af: Rasmus Bergmann, Jonathan Hermansen og Niels Borch Rasmussen

Abstract

Generativ kunstig intelligens (GenAI) har med sprogmodeller som ChatGPT på kort tid fundet vej ind på arbejdspladser i snart sagt alle brancher, og forventningerne om øget produktivitet er høje. Ledere tilskrives en central rolle i at realisere potentialet, samtidig med at de skal sikre ansvarlig anvendelse af teknologien, der af mange opfattes som uigennemskuelig. Inspireret af litteraturen om organiseret uvidenhed stiller denne artikel skarpt på, hvilken rolle uvidenhed spiller i ledelse og styring af GenAI. Artiklen undersøger fra et governmentality-inspireret perspektiv, hvordan offentlige organisationer søger at håndtere brugen af GenAI i arbejdet, og hvordan dette producerer nye forventninger til ledere og medarbejdere. Empirisk bygger studiet på centrale anbefalinger, en offentlig case-organisations lokale vejledninger og retningslinjer samt interviews med fire ledere og en projektleder i denne organisation. Analysen viser, hvordan tre styringsrationaler – et lærings-, et skepsis- og et frisættelsesrationale – sameksisterer i det empiriske materiale. Hvert rationale konstruerer den uvidenhed, som omgærder GenAI, som et problem med en særlig løsning. Rationalernes sameksistens betyder, at ledere og medarbejdere mødes af flertydige og til dels modsatrettede forventninger til, hvad det vil sige at agere ansvarligt i mødet med teknologien. Artiklen konkluderer, at ledelse af GenAI måske nok handler om at reducere uvidenhed, men også om at organisere den uvidenhed, som ikke lader sig eliminere, ved at navigere mellem rationalerne frem for at lægge sig fast på ét af dem.

Introduktion

Generativ kunstig intelligens (GenAI) har med store sprogmodeller som ChatGPT på kort tid gjort sit indtog på det danske arbejdsmarked (Hau, 2024). Mange taler om, at teknologien vil revolutionere den måde, vi arbejder på (Dahl et al., 2024; Wilson & Daugherty, 2024), og forventningerne om øget produktivitet er høje (Taskforce for Kunstig Intelligens, 2025). I en rapport udarbejdet for Dansk Arbejdsgiverforening (DA & BCG, 2024) vurderer et internationalt konsulenthus, at udbredelsen af GenAI årligt vil kunne frigøre 6.000 årsværk i den offentlige sektor. Selvom det stadig er uklart, hvordan man i praksis indfrier det forventede potentiale, er det en udbredt opfattelse, at ledelse spiller en central rolle (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, 2026). Spørgsmålet er imidlertid, hvordan man i praksis leder brugen af en teknologi, som ifølge iagttagere er uigennemskuelig (Li et al., 2026), under hastig udvikling (Reuel & Undheim, 2024), befinder sig i en etisk og juridisk gråzone (Schmitto et al., 2025; Taeihagh, 2025), og som ofte entrerer organisationen nedefra gennem medarbejderdrevne eksperimenter, og hvor det derfor kan være vanskeligt at have overblik over, hvordan og i hvilket omfang teknologien faktisk anvendes i arbejdet (Retkowsky et al., 2024).



Denne artikel undersøger, hvordan offentlige organisationer søger at håndtere brugen af GenAI i arbejdet. Artiklen forfølger en tese om, at ledelse og styring af GenAI i høj grad handler om at organisere den uvidenhed, som er forbundet med teknologien. Inspireret af den voksende litteratur om organiseret uvidenhed (se fx Kirkegaard et al., 2023; Knudsen et al., 2023; Paul et al., 2022; Plesner & Justesen, 2023) og med afsæt i en governmentality-inspireret analytisk ramme fokuserer artiklen derfor på, hvordan forskellige styringsrationaler dukker op i det mere eller mindre sammenhængende styringsprogram, hvis ærinde det er at håndtere brugen af

sprogmodeller i arbejdet. Analysen viser, hvordan hvert styringsrationale konstruerer uvidenheden forbundet med GenAI som et særligt problem, der skal håndteres på en bestemt måde, og hvordan dette producerer forskellige og til tider modsatrettede forventninger til, hvad det vil sige at agere ansvarligt som henholdsvis leder og medarbejder i mødet med teknologien. Empirisk baserer artiklen sig dels på generelle retningslinjer og anbefalinger målrettet offentlige organisationer og ledere, og dels på en undersøgelse af en offentlig case-organisations regler og retningslinjer for medarbejdernes brug af sprogmodeller samt interviews med fire ledere og en projektleder i denne organisation. Formålet med artiklen er at forbedre forståelsen af den rolle uvidenhed spiller i ledelse og styring af GenAI.

Efter denne introduktion forankrer vi kort artiklen i den videnskabelige litteratur om henholdsvis ledelse af GenAI og organiseret uvidenhed. På den baggrund forklarer vi, hvordan vores governmentality-inspirerede analytiske optik giver os blik for, hvordan styringen af GenAI er præget af forskellige styringsrationaler, der hver især konstruerer uvidenhed som et problem på forskellige måder. Så redegør vi for artiklens metode og empiriske grundlag. Dernæst følger analysen. Her undersøger vi, hvordan tre styringsrationaler – et læringsrationale, et skepsisrationale og et frisættelsesrationale – kommer til udtryk på tværs af centrale vejledninger, organisatoriske retningslinjer og ledernes egne refleksioner, og hvordan disse rationaler tilsammen producerer flertydige forventninger til ledere og medarbejdere. På den baggrund diskuterer vi afslutningsvis, hvordan organiseringen af uvidenhed dermed afføder væsentlige dilemmaer for de ledere, som på én gang forventes at realisere teknologiens forventede potentiale og sikre, at det sker på en ansvarlig måde.

Ledelse af generativ kunstig intelligens

Litteraturen om ledelse af GenAI er i hastig udvikling. Selvom det er uden for denne artikels sigte at give et samlet overblik over denne litteratur, er det værd at fremhæve nogle overordnede tendenser. I det følgende redegør vi kort for tre strømninger i litteraturen om ledelse af GenAI med fokus på, hvordan forholdet mellem viden og ikke-viden behandles inden for disse tre strømninger.

For det første er det muligt at identificere en strømning i litteraturen, der beskæftiger sig med GenAI som et nyt ledelsesinstrument, der kan understøtte beslutningstagning og effektivisere organisatoriske processer. Ayinde et al. (2023) giver fx et bredt overblik over, hvordan ChatGPT kan anvendes til at finde information, organisere viden og øge produktivitet, men fremhæver samtidig behovet for etiske retningslinjer og tydelig styring af teknologien. I en mere konceptuel ramme beskriver Tabata et al. (2025), hvordan GenAI kan understøtte ledelsesmæssige beslutningsprocesser og åbne nye muligheder for at anvende data i ledelsesarbejdet. Fælles for disse bidrag er en forståelse af viden dels som noget, der kan tilgås og anvendes gennem teknologien, og dels som noget, organisationer og ledere må opsøge og oparbejde for at kunne understøtte en etisk og ansvarlig brug af teknologien. Derimod beskæftiger artiklerne sig ikke med, hvordan organisationer og ledere navigerer i den uvidenhed, som omgærder teknologien, mens de forsøger at håndtere brugen af den og skaffe sig viden om den.

For det andet er der en litteraturstrømning, som fokuserer på, hvad der skal til for at indfri det store forventede potentiale forbundet med GenAI, og hvilke udfordringer som er forbundet med at gøre det. Kellogg et al. (2022) peger på, at det kræver et vedvarende ledelsesmæssigt fokus at overkomme den skepsis, som ofte er en barriere for succesfuld implementering af ny teknologi. Som Kronblad et al. (2024) beskriver, så omfavner medarbejderne imidlertid typisk GenAI ret hurtigt, men de anvender primært teknologien eksperimenterende og uden et klart billede af, hvad den egentlig kan eller bør anvendes til. Tilsvarende fremhæver Holmström & Carroll (2025), at de forventede produktivitetsgevinster ofte udebliver, og at organisationer generelt mangler forståelse af, hvordan GenAI skaber værdi og kan håndteres ledelsesmæssigt.

En tredje strømning retter opmærksomheden mod, hvordan man styrer GenAI på en ansvarlig måde – fra internationale aftaler til hverdagens ledelse i organisationer. På et overordnet plan beskriver Ulnicane (2025), hvordan de første internationale forsøg på at formulere principper, retningslinjer og kodekser for ansvarlig brug af GenAI har været meget risikoorienterede uden at forholde sig nævneværdigt til, hvem teknologien faktisk skal komme til gode og hvordan. Taeihagh (2025) peger samtidig på, at den offentlige sektor forventes at udvikle omfattende og fleksible styringsmodeller, men i praksis kæmper med bl.a. teknologiens udviklingshastighed og mangel på viden og kompetencer. På organisationsniveau argumenterer Janssen (2025) for,

at GenAI involverer mange ubekendte, og at der typisk er mange aktører involveret i implementeringen af GenAI. Manglen på overblik udgør en styringsmæssig barriere og får Janssen (2025, s. 44) til at stille spørgsmålet: "How can you govern what you do not know?".

Set på tværs af de tre strømninger tegner litteraturen om GenAI og ledelse et billede af et felt, der gør meget ud af at beskrive de organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer, som GenAI producerer, uden dog at undersøge, hvordan ledere i praksis tilskyndes til at navigere i den uvished, som disse udfordringer udspringer af. Uvidenhed anskues altovervejende som en mangel, der skal udfyldes gennem mere og bedre styring, klarere procedurer og/eller kompetenceudvikling. De praktiske og ofte vedvarende former for uvidenhed, som opstår i mødet med en hastigt udviklende og uigennemsigtig teknologi, træder derimod sjældent tydeligt frem. Dette peger på behovet for et andet analytisk udgangspunkt, der ikke alene fokuserer på at reducere uvidenhed, men også undersøger, hvordan uvidenhed i sig selv former organisatorisk praksis.

Organiseret uvidenhed

Et sådant udgangspunkt finder vi i litteraturen om organisatorisk uvidenhed. Her anskues uvidenhed ikke som en problematisk mangel, der skal udfyldes, men som et grundvilkår i organisering og ledelse (Bakken & Wiik, 2018; Jalonen, 2024; Roberts, 2013). Litteraturen udfordrer dermed antagelsen om, at organisationer primært fungerer ved at akkumulere og anvende mere og bedre viden. I stedet beskæftiger den sig med, hvordan uvidenhed produceres og vedligeholdes i organisatoriske praksisser, og hvordan ikke-viden ofte er funktionel snarere end dysfunktionel (Alvesson & Spicer, 2012; Knudsen et al., 2023; Plesner & Justesen, 2023). Studierne fremhæver, hvordan uvidenhed kan reducere kompleksitet, muliggøre handling og fungere som et værn mod ansvar og kritik (Bakken & Wiik, 2018; McGoey, 2007). Samtidig betoner litteraturen, at uvidenhed både kan være bevidst og ubevidst, og at krav om evidens og transparens ikke udelukker uvidenhed (Højlund & Simonsen, 2023; Knudsen, 2015; Knudsen et al., 2023).

På trods af den voksende litteratur om uvidenhed i organisationer er der fortsat få ledelsesstudier, som eksplicit beskæftiger sig med fænomenet. Når ledelsesforskningen

fokuserer på uvidenhed, sker det ofte med fokus på intentionel eller strategisk uvidenhed med henblik på fx at undgå ansvar, skjule problemer eller opnå fordele (se fx McGoey, 2012; Schaefer, 2019). Selvom sådanne bidrag er vigtige for at synliggøre, hvordan uvidenhed kan anvendes aktivt, fortæller de mindre om, hvordan uvidenhed bliver en anledning til at iværksætte forskellige former for regulering og indlejres i styringsarrangementer, som former organisatoriske forventninger. I forlængelse heraf peger nyere studier på behovet for at forstå uvidenhed som et organisatorisk fænomen snarere end som noget, der alene knytter sig til bestemte personers mere eller mindre intentionelle mangel på viden (Kirkegaard et al., 2023; Knudsen et al., 2023; Paul et al., 2022; Plesner & Justesen, 2023). Inspireret af dette interesserer vi os i denne artikel for organiseret uvidenhed forstået som den måde, hvorpå uvidenhed bliver konstrueret, distribueret og reproduceret i forskelligartede organisatoriske processer.

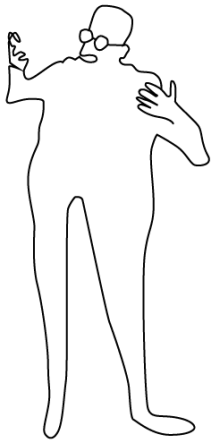
En særlig del af litteraturen om organiseret uvidenhed beskæftiger sig med, hvordan konstruktionen af uvidenhed er med til at producere bestemte forventninger til, hvordan der kan tales og handles meningsfuldt i en bestemt organisatorisk kontekst. Flere af disse studier tager afsæt i en forståelse af algoritmer som en form for paradigmatiske uvidenhedsobjekter, idet deres funktionsmåde grundlæggende er uigennemskuelig, hvilket giver anledning til nye former for organisering, forventninger og ansvar (Kirkegaard et al., 2023; Lange et al., 2019). Det samme kan man sige om GenAI, men mens flere studier har undersøgt, hvordan den uvidenhed, som omgærder algoritmer generelt, giver anledning til nye sociale organiseringer, mangler der studier af, hvordan uvidenhed præger organiseringen af GenAI specifikt og de ledelsesformer, der vokser frem omkring denne teknologi.

En governmentality-inspireret optik

For at få blik for, hvordan uvidenhed præger organiseringen af GenAI, anlægger artiklen en governmentality-inspireret analytisk optik. Det betyder for det første, at vi fokuserer på den styring, som retter sig mod brugen af GenAI i offentlige organisationer. For det andet betyder det, at vi anskuer styring som en særlig form for magtudøvelse, der handler om at påvirke formelt frie individer, deres handlinger og deres selvopfattelse (Foucault, 2000), og som

involverer bestemte overvejelser over, hvordan en sådan form for ledelse af menneskelig adfærd lader sig gøre (Dean, 2006, s. 40ff). For det tredje betyder det, at vi fokuserer på problematisering (Foucault, 1984) og subjektivering (Foucault, 2000). For det fjerde betyder det, at vi anskuer centrale anbefalinger, lokale retningslinjer og ledelsesrefleksioner som dele af et mere eller mindre sammenhængende styringsprogram, der med afsæt i forskellige rationaler ansporer til bestemte handlinger (Foucault, 1991, s. 75). Og i forlængelse heraf betyder det for det femte, at vi ligesom Foucault (2000) ikke skelner mellem styring og ledelse, men bruger begge begreber som betegnelse for ethvert forsøg på at strukturere feltet for mulige handlinger.

"FOR AT FÅ BLIK FOR, HVORDAN UVIDENHED PRÆGER ORGANISERINGEN AF GenAI, ANLÆGGER ARTIKLEN EN GOVERNMENTALITY-INSPIRERET ANALYTISK OPTIK."



Det er en væsentlig pointe, at styringsprogrammer ofte overdetermineres af forskellige – nogle gange modsatrettede, andre gange gensidigt forstærkende – styringsrationaler, hvilket betyder, at programmerne præges af en vis ubestemmelighed og flertydighed (Bergmann, 2018). Derfor leder vi heller ikke efter én samlet og entydig logik i styringen af GenAI, men undersøger derimod, hvordan flere, delvist konkurrerende rationaler sameksisterer i det empiriske materiale. I analysen fremanalyserer vi på den baggrund tre forskellige styringsrationaler, som gør sig gældende i organiseringen af den uvidenhed, som omgærder GenAI. Et styringsrationale forstås her som en bestemt måde at tænke og begrunde styring på, der involverer sin egen problematisering af, hvad der er på spil, og som derigennem også konstruerer bestemte subjektpositioner for dem, styringen retter sig imod (Dean, 2006, s. 67ff). De tre rationaler er ikke gensidigt udelukkende, og de optræder ikke nødvendigvis isoleret fra hinanden i det empiriske materiale. Snarere sameksisterer de på tværs af centrale vejledninger, lokale retningslinjer og ledernes refleksioner, undertiden side om side i samme dokument eller

udtalelse. Pointen med at adskille dem analytisk er ikke at hævde, at de udgør tre adskilte og rendyrkede logikker i praksis, men at gøre det muligt at se, hvordan hvert rationale opererer med sin egen forståelse af uvidenhedens karakter og sin egen forestilling om, hvad ansvarlig håndtering af den indebærer.



"HVERT RATIONALE OPERERER MED SIN EGEN FORSTÅELSE AF, HVORDAN UVIDENHED ER ET PROBLEM, OG HVILKE KRAV DET STILLER TIL LEDERE OG MEDARBEJDERE AT HÅNDTERE DETTE PROBLEM ANSVARLIGT."

Den governmentality-inspirerede analytiske optik giver os et særligt styringsrationale-orienteret blik på organiseret uvidenhed. For så vidt kan man sige, at vi i denne artikel interesserer os for, hvilken rolle uvidenhed spiller i ledelse og styring af GenAI, og at inspirationen fra governmentality-litteraturen får os til at fokusere på, hvordan uvidenhed dukker op på forskellige måder inden for forskellige styringsrationaler. Optikken guider os altså til at kigge efter, hvordan organiseringen af uvidenhed producerer subjektpositioner med bestemte kapaciteter, egenskaber og indstillinger, som de involverede kan lære at genkende sig selv ud fra og gøre til grundlag for deres tanker og handlinger (Foucault, 2000). Med en sådan tilgang er det ikke de involverede subjekter, som er uvidende. Tværtimod er subjekterne et resultat af den måde, hvorpå uvidenhed organiseres (se også Kirkegaard et al., 2023, s. 167). Tilsvarende interesserer vi os med den valgte tilgang heller ikke for, hvorvidt eller hvordan GenAI producerer uvidenhed i organisationen men derimod for, hvordan forestillinger om ikke-viden giver anledning til bestemte former for styring.

Empiri og metode

At studere organiseringen af uvidenhed kan, som Knudsen et al. (2023) påpeger, være en vanskelig affære. Uvidenhed har det med at forblive i baggrunden, når organisationer og ledere

beskriver sig selv og deres overvejelser, og uvidenhed markerer sjældent sig selv som netop uvidenhed. I denne artikel interesserer vi os som omtalt ikke for uvidenhed som en mangel, ligesom vi forsøger at frigøre begrebet uvidenhed fra en aktør-centreret forståelsesramme (se også Knudsen et al., 2023). Vores metodiske hovedudfordring har derfor ikke handlet om at få indsigt i det, som ingen ved, men om, at der ikke som sådan findes et velafgrænset styringsprogram med fokus på GenAI. For at imødekomme dette har vi bygget et arkiv bestående af tre forskellige typer empirisk materiale.

Den første type materiale er et sæt af centrale anbefalinger, vejledninger og retningslinjer på nationalt niveau, som ansporer offentlige organisationer og ledere til at håndtere brugen af GenAI i arbejdet på bestemte måder. Centralt står her Digitaliseringsstyrelsens vejledninger, herunder styrelsens guide til offentlige myndigheder om ansvarlig anvendelse af kunstig intelligens. Hertil kommer Medarbejder- og Kompetencestyrelsens temaside 'AI i praksis for ledere' inkl. Finansministeriets retningslinjer for brug af AI, som er tilgængelig på dette site. Disse dokumenter er identificeret gennem en omfattende søgning på relevante myndigheders hjemmesider og er afgrænset til at omfatte vejledninger, der eksplicit adresserer offentlige organisationer og ledere med henblik på at sikre ansvarlig anvendelse af kunstig intelligens herunder GenAI.

Det andet empiriske lag består af en offentlig organisations egne retningslinjer og vejledninger for brug af GenAI. Organisationen – en statslig styrelse, som vi i det følgende betegner case-organisationen – er udvalgt ud fra det Flyvbjerg (2020) kalder en informationsorienteret udvælgelsesstrategi. Organisationen har gjort sig bemærket ved på et tidligt tidspunkt at lancere en lukket, intern sprogmodel, som vi i denne artikel kalder ABC-Chat. Derudover har organisationen arbejdet systematisk med ledelsesforankring, kompetenceudvikling og implementering af GenAI i arbejdet, ligesom den har etableret og skriftliggjort egne retningslinjer og vejledning for brug af GenAI. Organisationen udgør dermed en informationsrig case, der giver særlig gode muligheder for at undersøge, hvordan de centrale vejledningers styringsrationaler konkretiseres og omsættes i en specifik organisatorisk kontekst.

Det tredje empiriske lag består af fem kvalitative interviews gennemført i december 2025 med henholdsvis en projektleder med ansvar for koordineringen af case-organisationens GenAI-indsats samt med fire kontorchefer med personaleansvar. Adgangen til organisationen og

informanterne er etableret gennem projektlederen, som i første omgang blev kontaktet via styrelsens hovedmailadresse. Projektlederen formidlede efterfølgende kontakt til relevante informanter med udgangspunkt i et kriterium om, at de skulle have ledelsesansvar. Interviewene er gennemført som semistrukturerede samtaler (Tanggaard & Brinkmann, 2020) af 20-50 minutters varighed med udgangspunkt i en interviewguide centreret om ledernes refleksioner over GenAI som teknologi, deres ledelsespraksis i relation til medarbejdernes brug og – særlig centralt for denne artikels analytiske sigte – deres håndtering af uvidenhed og gråzoner med fokus på, hvordan de navigerer i det, der ikke lader sig afklare. Alle interviews er transskriberet og anonymiseret.

Empirisk lag	**Type materiale**	**Hovedkilder**
1. Centrale anbefalinger og vejledninger	Skriftlige dokumenter (guides, vejledninger, temasider)	Digitaliseringsstyrelsens guide til offentlige myndigheder om ansvarlig anvendelse af GenAI Digitaliseringsstyrelsens vejledning om AI-færdigheder Medarbejder- og Kompetencestyrelsens temaside 'AI i praksis for ledere' inkl. Finansministeriets retningslinjer
2. Case-organisationens egne retningslinjer	Interne skriftlige retningslinjer og vejledninger	Case-organisationens 'Retningslinjer og vejledning for brug af GenAI' (2025)

Empirisk lag	Type materiale	Hovedkilder
3. Kvalitative interviews	Semistrukturerede interviews (20-50 min.)	Fem interviews gennemført december 2025: én projektleder (koordinator for GenAI-indsatsen) og fire kontorchefer med personaleansvar

Tabel 1: Oversigt over det empiriske materiale

Det er vigtigt at understrege, at de tre empiriske lag ikke behandles som repræsentanter for forskellige niveauer i et styringshierarki, der skal sammenlignes med hinanden. I stedet behandles de som forskellige steder, hvor styringsrationalerne bliver synlige og dermed som komplementære vinduer ind til det samme styringsprogram. I databehandlingen har vi først induktivt identificeret mønstre på tværs af vejledninger og interviewmateriale mv., inden vi har organiseret disse omkring begrebet styringsrationaler forstået som relativt sammenhængende måder at konstruere problemet med GenAI-relateret uvidenhed og det rette ledelsesmæssige svar herpå.

Analyse

I det følgende fremanalyserer vi tre styringsrationaler, som på hver sin måde konstruerer uvidenhed om GenAI som et problem, der skal løses på en særlig måde. Hvert rationale opererer med sin egen forståelse af, hvordan uvidenhed er et problem, og hvilke krav det stiller til ledere og medarbejdere at håndtere dette problem ansvarligt. På den måde producerer hvert rationale særlige forventninger til ledere og medarbejdere, eller det man også kan kalde særlige subjektpositioner, som disse vil identificere sig med, såfremt styringen virker efter hensigten. Vi analyserer som omtalt centrale vejledninger, lokale retningslinjer og ledernes refleksioner som udtryk for et mere eller mindre sammenhængende styringsprogram. Formålet er at vise,

hvordan dette styringsprogram er præget af en vis ubestemmelighed eller flertydighed, idet de tre rationaler på forskellige måder både forstærker hinanden og trækker i forskellige retninger.

Uvidenhed som anledning til læring

Det første styringsrationale konstruerer, som vi skal se i dette afsnit, uvidenhed som en læringsanledning. Udgangspunktet er her, at GenAI er en teknologi, der på kort tid har vundet stor udbredelse, og som samtidig er under hastig udvikling. Digitaliseringsstyrelsen opfordrer på den baggrund organisationer og ledere til hele tiden at holde sig orienteret om de nyeste principper og anbefalinger. I notatet 'Guide til offentlige myndigheder om ansvarlig anvendelse af generativ kunstig intelligens' skriver styrelsen fx:

> *Guiden vil løbende blive opdateret. Det skyldes både, at den teknologiske udvikling inden for generativ AI går hurtigt, og at der i forbindelse med implementeringen af EU's forordning om kunstig intelligens følger nye rammer og regler, som skal overholdes. Hold jer derfor løbende opdateret på nye versioner af denne guide. (Digitaliseringsstyrelsen, 2024, s. 3)*

Uvidenhed fremstår i citatet som et vilkår, der skyldes, at den teknologiske udvikling går stærkt, og at overordnede rammer og regler er under løbende udvikling. Frem for at gøre det til et argument for at være tilbageholdende og varsom opfordrer Medarbejder- og Kompetencestyrelsen imidlertid lederne til at omfavne teknologien ud fra en betragtning om, at:

> *(...) hvis lederne overvejende er negative, vil mange hurtigt blive bekymrede i forhold til at bruge teknologien. Som leder er det derfor vigtigt at vise begejstring og fremhæve potentialerne ved kunstig intelligens. (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, 2026)*

Og styrelsen fortsætter:

> *Det er afgørende, at ledelsen bakker op om, at man bruger tid på at lære produktet at kende, selv viser nysgerrighed og har en klar holdning til, hvad det kan bruges til.*

> *Hvis ikke, så er der rigtigt mange, som har en god intention om at tage teknologien i brug, men som ikke når dertil. (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, 2026)*

Den aktive ledelsesrolle begrundes ikke mindst i, at teknologien med stor sandsynlighed alligevel allerede har fundet vej ind i organisationen:

> *Uanset om jeres organisation har taget stilling til brugen af generativ AI eller ej, så er der en god sandsynlighed for, at flere medarbejdere i organisationen allerede bruger det – og med god grund. (Digitaliseringsstyrelsen, 2024, s. 1)*

Samtidig opfordres lederen til at have forståelse for, at:

> *(...) generativ kunstig intelligens ikke bare kan implementeres oppefra og ned som andre tidligere former for kunstig intelligens, men at der er nogle andre behov, og det er nogle andre forbehold, man skal tage sig. (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, 2026)*

Det er bemærkelsesværdigt, hvordan det at have forståelse for GenAI ikke handler om at vide, hvordan teknologien fungerer, men om at forstå, at man som leder ikke kan forlade sig på sin viden om, hvordan teknologier normalt implementeres, fordi det ikke på forhånd kan afgøres, hvad GenAI kan bruges til. På den baggrund fremhæver Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, hvordan det er afgørende, at medarbejderne selv eksperimenterer med teknologien med henblik på at undersøge, hvordan den kan anvendes til deres specifikke opgaver:

> *Det er altså ikke en teknologi, som en it-afdeling bare kan implementere – derimod er det vigtigt, at de enkelte medarbejdere forholder sig til anvendelsesmuligheder inden for deres opgaver. (...) Skab struktureret læring og eksperimenter for at finde anvendelser. (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, 2026)*

På den måde bliver uvidenhed inden for dette styringsrationale en anledning til at eksperimentere og afsøge teknologiens muligheder snarere end at se passivt til, mens man afventer mere viden. Ud over selv at udvise begejstring og interesse opfordres lederen derfor til at skabe incitamenter for at integrere og bruge teknologien i arbejdet (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, 2026). Lederen er med andre ord den, der gennem incitamenter animerer medarbejderen til at tage teknologien i anvendelse, og som gennem sin egen

nysgerrighed og begejstring bidrager til at skabe en kultur, hvor medarbejderne eksperimenterer med teknologien.

I case-organisationen kommer dette styringsrationale fx til udtryk i den måde, man forholder sig til, at medarbejderne benytter andre sprogmodeller end den interne model – ABC-Chat – som organisationen ellers på et tidligt tidspunkt investerede i, fordi organisationen havde:

> *(...) behov for at skabe tillid hos nogle medarbejdere om, at der var et sikkert sted, hvor de ikke kunne komme til at gøre noget, de ikke måtte. (Interview, Projektleder)*

At medarbejderne finder vej til de åbne modeller ved siden af, behandles dog ikke nødvendigvis som et problem men snarere som et naturligt udtryk for, at de søger den bedste løsning til den aktuelle opgave. Den projektleder, der koordinerer udrulningen af modellen, formulerer det på denne måde:

> *Jeg kan jo ikke se, hvor meget de bruger de andre, men der er jo slet ingen tvivl om, det kan man jo høre, når vi snakker sammen, ik, at folk siger... Altså, som nogle af mine kollegaer siger, som jeg nogle gange hører, som er sådan lidt sjovt, hvor de siger, jamen, når jeg bruger "den rigtige chat", og "den rigtige chat" i det her tilfælde er så ChatGPT. Altså, fordi "den rigtige chat", det er den, der giver mig alle svarene, ik. (Interview, Projektleder)*

En af de interviewede ledere følger trop, da vedkommende beskriver, hvordan medarbejderne også bruger åbne sprogmodeller som ChatGPT:

> *Det er den go-to-model, når man skal spørge dem om alt det, man ikke kan spørge den der lidt lukkede model om. (Interview A)*

I det hele taget er der mange udtalelser fra lederne, som illustrerer, hvordan uvidenhed fremstår som en anledning til snarere end en barriere for at eksperimentere med GenAI. En leder formulerer det således:

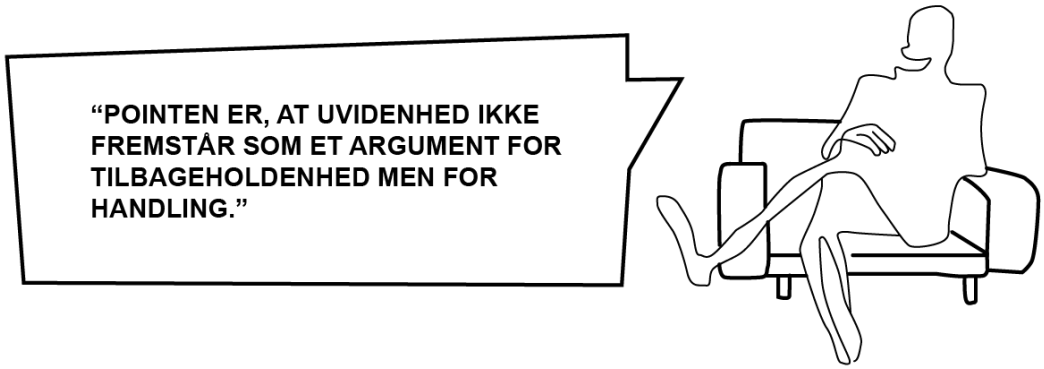
> *(...) potentialet i det her er så stort, så vi skal i gang med at lære med det. Så vil vi lære, hvad den ikke kan (...) Det kan være, at vi finder nogle kæmpe faldgruber, som vi ikke har set endnu, der gør, at vi må trække meget tilbage. Men jeg siger til alle, at potentialet i det her er så stort, så vi kan simpelthen ikke... vi er nødt til at bruge den*

teknologi her (...) Det er vi nødt til at gøre. Så vi må ikke lade være at tage den i brug. (...) Der kan jo også være nogle andre steder, hvor man siger, at vi kan tøjle den her uforudsigelighed på forskellige typer måder, vi ikke helt har opdaget endnu. Uden at kende svaret, så forestiller jeg mig, at i og med, at vi arbejder med teknologien, så bliver vi jo langt klogere på, hvordan vi bruger den bedst. (...) Det vigtigste er, at vi skal i gang med at bruge det, og så turde fejle ved at bruge det. Og så skal vi lære af vores fejl (...) Det er den vigtigste opgave. (Interview B)

Citatet illustrerer, hvordan uvidenhed inden for dette styringsrationale anskues som en læringsanledning. Ifølge lederen er der muligvis store faldgruber, men potentialet er så stort, at det ikke fremstår som en mulighed at afvente, hvordan uforudsigeligheden kan tøjles. Tværtimod anskuer lederen fejlslagne eksperimenter som en mulighed for at lære. En anden leder siger tilsvarende:

Altså, det er helt okay at sige, hey, jeg har lige prøvet det her, det virkede virkelig ikke. (Interview A)

Pointen er, at uvidenhed ikke fremstår som et argument for tilbageholdenhed men for handling. Jo hurtigere man kommer i gang, desto hurtigere kan man blive fortrolig med den uforudsigelighed, som knytter sig til GenAI. Og jo mere forbeholden man er, desto mere sakker man bagud i forhold til at indfri teknologiens forventede potentiale.



Inden for dette rationale fremstår den ansvarlige medarbejder som en, der trods manglende viden om GenAI ikke er bange for at eksperimentere med teknologien. Den ansvarlige medarbejder prøver sig frem, tør fejle og lære af det. Nysgerrighed og risikovillighed er ikke blot acceptable egenskaber, men væsentlige kendetegn ved den måde, medarbejderen anspores

til at forholde sig til teknologien. Tilsvarende fremstår den ansvarlige leder begejstret og opmuntrende. Ikke alene forventes lederen at tolerere eksperimenter og acceptere, at medarbejderne fejler i mødet med teknologien. Lederen forventes aktivt at understøtte, at medarbejderne kaster sig ud i at bruge teknologien for at afsøge dens muligheder.

Uvidenhed som anledning til skepsis

Det andet styringsrationale konstruerer, som vi skal se i dette afsnit, uvidenhed som en anledning til skepsis og kritisk årvågenhed. Udgangspunktet er her ikke teknologiens hastige udvikling men dens grundlæggende egenskaber. GenAI er bygget til at producere det svar, der mest sandsynligt imødekommer en given forespørgsel – ikke nødvendigvis det svar, der er korrekt. Digitaliseringsstyrelsen beskriver denne egenskab som en central faldgrube ved teknologien:

> *Mange generative AI-værktøjer er trænet på store dele af det frit-tilgængelige internet, og derfor kan urigtige oplysninger herfra være grundlaget for svar. Derudover kan det være svært at gennemskue, hvorvidt der er tale om opdigtet indhold, da AI-værktøjer er gode til at få det til at fremstå troværdigt. (Digitaliseringsstyrelsen, 2024, s. 5f)*

Uvidenhed fremstår i citatet ikke som noget, der kan afhjælpes med tiden eller mere erfaring, men som et grundvilkår ved selve teknologien. I interaktionen med GenAI kan man aldrig være sikker på, om svaret er korrekt, eller om det blot fremstår sådan. Hertil kommer ifølge styrelsen risikoen for, at teknologien ”kan producere svar med bias – det vil sige fordomsfulde eller forudindtagede svar” (Digitaliseringsstyrelsen, 2024, s. 6), samt at datalæk altid er ”en risiko ved brug af onlinetjenester” (Digitaliseringsstyrelsen, 2024, s. 6). En af de interviewede ledere konkretiserer denne utilregnelighed:

> *(…) altså, hvis du spørger en gang, så giver den et svar, hvis du spørger en gang mere, så giver den et andet svar, hvis du spørger en tredje gang, så giver den et tredje svar. Og det vil sige, det er jo ikke fedt. Svaret bør jo være det samme hver gang. Og der ville jeg være skeptisk overfor, hvis en eller anden juridisk redegørelse var rent bygget på AI på nuværende tidspunkt. (Interview C)*

På den baggrund anbefaler Digitaliseringsstyrelsen, at organisationer og ledere:

> *(...) oplyse[r] medarbejdere om de faldgruber, som de skal være opmærksomme på, (...), lave[r] positivlister over de generative AI-værktøjer, der er ledelsesmæssigt godkendt til brug i organisationen (...) give[r] eksempler på anvendelser eller deciderede prompts, som er acceptable eller uacceptable, eller oplyse[r] hvilke typer af data, der må anvendes til generativ AI (...), opstille[r] krav om krydstjek af svar fra generative AI-værktøjer med andre kilder eller på anden vis kvalitetssikre[r] for at undgå faktuelt forkerte svar eller hallucination. (Digitaliseringsstyrelsen, 2024, s. 6)*

Citatet illustrerer, hvordan ledelsen opfordres til dels at kommunikere åbent om teknologiens uigennemskuelighed og dels at tage en masse forbehold i forhold til, hvad teknologien må og ikke må bruges til. Tilsvarende lyder det i en videopræsentation af Økonomistyrelsens anbefalinger, som kan findes på Medarbejder- og Kompetencestyrelsens hjemmeside, at:

> *(...) man skal altid være kritisk med det, den spytter ud. (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, 2026)*

Den kritiske indstilling fremstår ikke som noget, man kan lægge fra sig efterhånden, som man bliver en erfaren bruger. Tværtimod fremtræder den som en grundlæggende del af det at anvende teknologien ansvarligt. På den baggrund opfordres lederen til at søge at installere en grundlæggende tvivl hos medarbejderne om, hvorvidt de kan stole på GenAI. En leder reflekterer selv over sin rolle på denne måde:

> *Jeg synes jo, at det der med, at man erkender, at man som leder har et ansvar for medarbejdernes brug af AI, og for hvordan de bruger det, og om de bruger det, og så videre. Og især måske i de her år, hvor det hele er sådan lidt famlende. (...) Det er jo også mit ansvar at være en inspiration og ligesom holde fakta, synes jeg. (...) i det hele taget at tage bredden af diskussionen, altså også der, hvor man bliver mere bekymret og tænker, er det en god idé det her, ik. (Interview C)*

I citatet fremtræder lederen ikke som den begejstrede og opmuntrende figur, som vi så i foregående afsnit. Tværtimod reflekterer lederen over, hvordan det at være en inspiration handler om at holde styr på fakta og bekymre sig om, hvornår det ikke er en god idé at anvende

GenAI i arbejdet. Samtidig opfordres lederen til at have overblik over, hvordan GenAI anvendes, fx ved at:

> *(...) lægge vægt på transparens om anvendelsen af generativ AI. Det kan fx være ved forudgående ledelsesmæssige aftaler inden, at generativ AI anvendes eller ved krav om, at medarbejdere skal tydeliggøre i leverancer, at der er anvendt generativ AI. (Digitaliseringsstyrelsen, 2024, s. 6)*

Også i case-organisationen kommer dette styringsrationale til udtryk. Ligesom i de overordnede vejledninger er udgangspunktet de risici, som er forbundet med teknologiens uigennemskuelighed herunder datalæk, bias, krænkelse af ophavsret og risikoen for, at AI-genereret indhold fremstår troværdigt, selvom det er fejlagtigt (Case-organisationen, 2025). På den baggrund kommer retningslinjerne med følgende opfordring til medarbejderen:

> *Vær kritisk – tjek altid AI-svar mod pålidelige kilder, (...) Beskyt adgang til at benytte dine data, (...) [A]ngiv, hvis indhold er AI-genereret (Case-organisationen, 2025)*

En leder uddyber, hvad det vil sige at forholde sig kritisk til teknologien:

> *(...) man skal jo ikke tage alt, hvad den kommer med for gode varer. Det kræver altså stadigvæk, at du sætter dig ned og bearbejder det, og du lige læser igennem og reflekterer, er det det rigtige, jeg har fået ud af den. (...) Man skal stadigvæk have et eller andet menneskeligt sanity-tjek. (...) (Interview A)*

Senere i interviewet forklarer lederen, hvad det kræver af en medarbejder at foretage et sådant tjek:

Det er jo, at man er reflekteret over dens begrænsninger. Altså, hvad er det, den er virkelig dygtig til? Og hvad er det, den er knap så dygtig til? (Interview A)

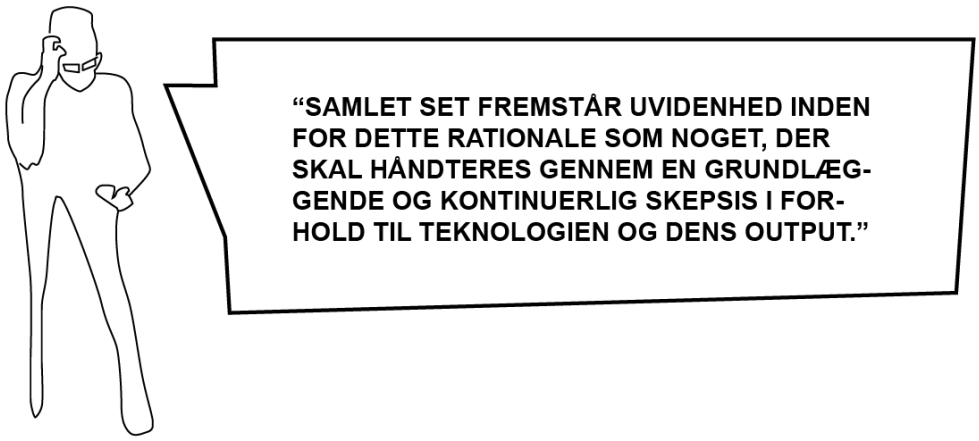
Det er endvidere karakteristisk, at medarbejderen forventes at graduere sin skepsis alt efter, hvad der står på spil i den konkrete opgave. En leder forklarer det sådan her:

Hvis det var et ministersvar, hvor vi blev bedt om at producere et eller andet, der ville jeg være stærkt bekymret, hvis det rent var AI-baseret, og der ikke var sket et faktatjek. (Interview C)

Jo vigtigere opgaven anses for at være, desto stærkere er kravet om skepsis og kritisk årvågenhed. Og når tvivlen opstår, er det ifølge samme leder bedre at tage den op med det samme:

> *Hvis man er i tvivl, så lad os få en snak om det, i stedet for bare at fyre noget afsted, som du ikke kan trække tilbage. (Interview C)*

Samlet set fremstår uvidenhed inden for dette rationale som noget, der skal håndteres gennem en grundlæggende og kontinuerlig skepsis i forhold til teknologien og dens output. Den ansvarlige medarbejder fremtræder som en, der aldrig helt overgiver sig til teknologien, men som tværtimod konstant er på vagt, krydstjekker og i det hele taget forholder sig kritisk til sprogmodellens output. Samtidig ved den ansvarlige medarbejder, hvornår hun skal være særligt opmærksom og har en god fornemmelse for, hvornår tvivlen skal deles med en leder. Tilsvarende fremstår den ansvarlige leder inden for dette rationale skeptisk i forhold til teknologien og som en, der kommunikerer sin skepsis tydeligt og åbent. Desuden forsøger den ansvarlige leder at have overblik over, hvordan medarbejderne anvender GenAI i arbejdet, og holder sig ikke tilbage for at lave regler og opstille krav for medarbejdernes brug af teknologien.



Uvidenhed som anledning til frisættelse

I denne sidste del af analysen skal vi se, hvordan et tredje styringsrationale konstruerer uvidenhed som en anledning til frisættelse. Udgangspunktet er her hverken teknologiens hastige udvikling eller dens grundlæggende utilregnelighed, men erkendelsen af, at den uvidenhed, der omgærder GenAI, ikke kan håndteres centralt. Hverken overordnede

vejledninger, organisatoriske retningslinjer eller ledere kan på forhånd specificere, hvad ansvarlig brug af GenAI konkret fordrer i enhver situation. Svaret på dette problem er, som vi skal se, ikke mere, men tværtimod mindre regulering.

Frisættelsesrationalet træder i de overordnede vejledninger frem, når de forklarer, hvordan det ikke er specificeret i lovgivningen, hvilke tiltag man som organisation skal igangsætte for at sikre et tilstrækkeligt niveau af AI-færdigheder hos medarbejderne, og at det derfor er:

> *(...) op til hver enkelt organisation at lave en vurdering af, hvad der er tilstrækkelige AI-færdigheder i jeres organisations kontekst. (Digitaliseringsstyrelsen, 2025, s. 4)*

Når vejledningen undlader at specificere, hvad organisationer og ledere konkret skal gøre for at sikre, at GenAI anvendes ansvarligt, er det bl.a. ud fra en betragtning om, at graden af nødvendige AI-færdigheder typisk vil:

> *(...) være relateret til de arbejdsfunktioner, som medarbejderen er involveret i. Således vil grader af AI-færdigheder variere i forhold til, om der er tale om medarbejdere, der udvikler AI-systemet, en leder, der har ansvaret for udvikling og idriftsættelse, eller medarbejdere, som anvender AI-systemet. (Digitaliseringsstyrelsen, 2026)*

I citatet fremstår tilstrækkelige AI-færdigheder som noget, der afhænger af den enkelte ansattes funktion og arbejdsopgaver, og som derfor ikke kan fastlægges på forhånd. På den baggrund påpeger styrelsen videre, at:

> *(...) det vil være nødvendigt at vurdere fra person til person, i hvilken udstrækning det er nødvendigt at løfte medarbejderens AI-færdigheder (Digitaliseringsstyrelsen, 2025, s. 4)*

Da det ikke på forhånd er til at vide, hvilke færdigheder som er relevante i den enkelte medarbejders møde med teknologien, overlader vejledningen det altså til den enkelte organisation at vurdere, hvad der skal til for at sikre, at hver enkelt ansatte er i stand til at bruge GenAI ansvarligt. Rationalet synes at være, at det ikke giver mening at specificere, hvad tilstrækkelige AI-færdigheder indebærer, når man ikke har kendskab til, hvordan den enkelte i

praksis anvender GenAI. I stedet giver det bedst mening at overlade vurderingen til den organisation, hvor medarbejderen er ansat.

Rationalet træder ligeledes frem i Medarbejder- og Kompetencestyrelsens vejledninger, når lederens opgave beskrives som en dobbelt bevægelse, der handler om dels at strukturere og dels at frigøre. Frigørelsesdelen indebærer at:

> *Give medarbejderne medindflydelse på, hvordan teknologien skal bruges (...), Give plads til brugerdrevet innovation (...) [og at] Give frihed til at (fra)vælge AI. (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, 2026)*

Hvor det inden for skepsisrationalet fremstod som ansvarlig ledelse at opstille regler for og stille krav til medarbejdernes brug af GenAI, fremstår ansvarlig ledelse inden for dette rationale som det modsatte, nemlig at sætte medarbejderne mere eller mindre fri til ikke alene at vælge, om de vil bruge GenAI, men også i forhold til, hvordan de vil bruge teknologien. Som styrelsen skriver, er der "(...) nogle opgaver, som ikke løses bedst med kunstig intelligens" (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, 2026), og det er umiddelbart op til medarbejderens egen vurdering, hvornår dette er tilfældet. På den måde konstruerer frisættelsesrationalet medarbejderens professionelle autonomi som det mest hensigtsmæssige svar på den uvidenhed, som udspringer af, at det ikke er til at forudsige, hvordan GenAI kan anvendes i opgaveløsningen.

I case-organisationen kommer frisættelsesrationalet bl.a. til udtryk i den måde, lederne forholder sig til deres uvidenhed om, hvad medarbejderne bruger teknologien til. Direkte adspurgt om, hvorvidt lederen ønsker at vide, om medarbejderne bruger ChatGPT, svarer vedkommende:

> *Nej, det står dem frit for. (...) For mig er det jo bare et arbejdsredskab. De siger heller ikke til mig, at jeg har lavet det i Excel. (Interview A)*

Lederen konstruerer her GenAI som et neutralt arbejdsredskab på linje med andre kendte værktøjer og markerer dermed, at der ikke er grund til særlig opmærksomhed. En anden leder normaliserer på samme måde fraværet af overblik ved at sammenligne det med sin generelle tilgang til medarbejdernes arbejdsmetoder:

Jeg blander mig jo heller ikke i, hvilke bøger de slår op i for at få understøttet deres arbejde, eller hvilke hjemmesider de kigger på for at søge hjælp. (Interview D)

Lederen fra før formulerer senere i interviewet det bærende princip bag frisættelsesrationalet på denne måde:

Altså, jeg har stor tillid til, at folk gør det, de gør. Jeg kan godt se det der med, at..., men altså, hvis de arbejder hjemme, og de spørger deres nabo, så ved jeg det jo heller ikke. Altså, det kan jeg jo heller ikke vide, vel. (Interview A)

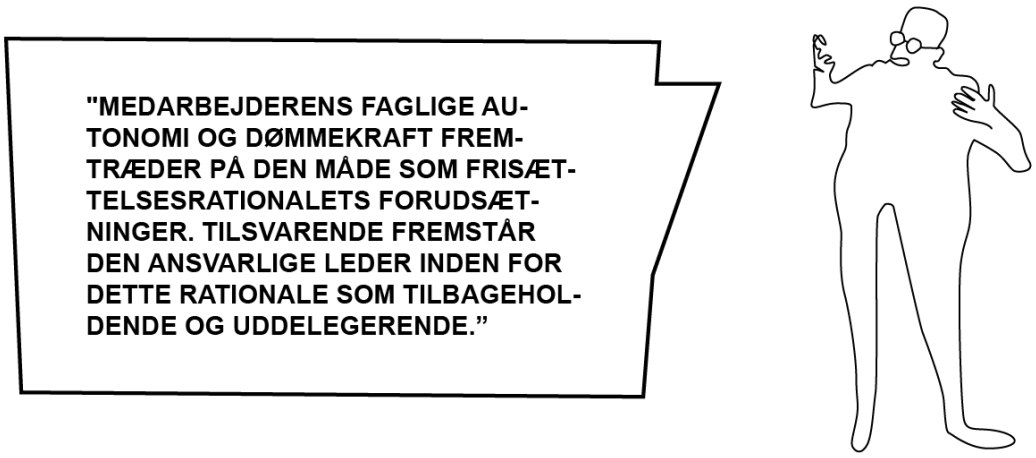
I dette citat fremstår frisættelsen som en tillidserklæring til medarbejdernes professionalisme. Det er denne professionalisme, som får lederen til at forestille sig, at medarbejderne er i stand til at vurdere fra gang til gang, hvordan de skal håndtere mødet med GenAI, ligesom medarbejderne forventeligt er i stand til at vurdere, hvordan de skal håndtere alle mulige andre input.

Det er desuden karakteristisk for dette rationale, hvordan den samme leder forholder sig afklaret med, at gråzoner i praksis håndteres kollegialt snarere end ved at inddrage lederen, som retningslinjerne ellers foreskriver. Lederen beskriver i den forbindelse, hvordan de henvendelser, hun modtager fra medarbejderne, typisk ikke handler om, hvad der er tilladt:

(...) jeg tror faktisk ikke, der er nogen, der sådan spørger mig: 'må jeg spørge ChatGPT om det her.' Jeg tror mere, det er det der med, hey, den her model er begrænset lige her. Tænker du, der er noget, vi kan gøre? (...) Det er sådan nogle diskussioner, der nogle gange kan opstå, tror jeg, i kontoret. Ikke nødvendigvis, at jeg er en del af det. Men det er jo sådan, at de kan spørge hinanden om det. (...) altså igen, jeg gider heller ikke at vide, hvad de ellers... eller jeg har været nede og spørge en eller anden i en anden afdeling. Det behøver jeg jo ikke at vide. Jeg tænker, at de styrer selv. (Interview A)

Lederen forklarer i citatet, hvordan hun egentlig forventer, at medarbejderne er i stand til at håndtere tvivlsspørgsmål med sig selv og hinanden. Rationalet synes at være, at det kollegiale fællesskab er det rette sted at håndtere uvidenhed.

Samlet set fremstår uvidenhed inden for dette rationale ikke som et problem, der skal løses gennem mere regulering og kontrol, men som et grundvilkår, der bedst håndteres ved at frigøre dem, der sidder tættest på det. Den ansvarlige medarbejder fremtræder inden for dette rationale som selvstyrende og i besiddelse af en faglighed og en professionalisme, der gør hende i stand til at vurdere, hvornår hun kan handle på egen hånd, hvornår hun skal søge kollegial sparring, og hvornår tvivlen er så stor, at den bør tages med lederen. Medarbejderens faglige autonomi og dømmekraft fremtræder på den måde som frisættelsesrationalets forudsætninger. Tilsvarende fremstår den ansvarlige leder inden for dette rationale som tilbageholdende og uddelegerende. Lederen overlader det konkrete skøn til medarbejderen ud fra en betragtning om, at den uvidenhed, som præger GenAI, ikke håndteres bedst gennem regler og kontrol, men gennem professionel autonomi og tillid.



Diskussion og konklusion

Analysen har vist, hvordan tre styringsrationaler – et lærings-, et skepsis- og et frisættelsesrationale – sameksisterer i det empiriske materiale, og hvordan disse rationaler hver især konstruerer den uvidenhed, der omgærder GenAI, som et problem med en særlig løsning. Læringsrationalet gør uvidenhed til en anledning til at eksperimentere med teknologien og prøve sig frem. Med skepsisrationalet bliver uvidenhed til en anledning til at være på vagt og forholde sig kritisk til teknologien. Og frisættelsesrationalet får uvidenhed til at fremstå som en anledning til at sætte medarbejderen fri til selv at foretage det nødvendige skøn og beslutte,

hvornår der er behov for faglig sparring. Artiklens centrale pointe er dermed, at styringsprogrammet omkring GenAI er overdetermineret på en måde, som gør, at både ledere og medarbejdere mødes af flertydige og – i en vis grad – modstridende forventninger til, hvad det vil sige at agere ansvarligt i mødet med GenAI.

Styringsrationale	**Uvidenhed konstrueres som en anledning til at...**	**Ansvarlig leder**	**Ansvarlig medarbejder**
Læring	Eksperimentere med teknologien og prøve sig frem	Begejstret og opmuntrende	Nysgerrig og eksperimenterende
Skepsis	Være på vagt og forholde sig kritisk til teknologien	Skeptisk og grænsesættende	Kritisk og dobbelttjekkende
Frisættelse	Decentralisere teknologivurdering og beslutningskompetence	Tilbageholdende og uddelegerende	Selvstyrende og fagligt autonom

Tabel 2: Overblik over det overdeterminerede GenAI-styringsprogram

Artiklen bidrager til litteraturen om kunstig intelligens og ledelse på flere måder. Først og fremmest har litteraturen, som vi så indledningsvis, en tendens til at behandle uvidenhed som en mangel, der skal udfyldes gennem opbygning af viden og kompetencer, eller som en barriere, der skal overkommes gennem mere og bedre styring, klarere procedurer etc. Denne artikel bidrager til feltet med en analyse af, hvordan organisationer, ledere og medarbejdere anspores

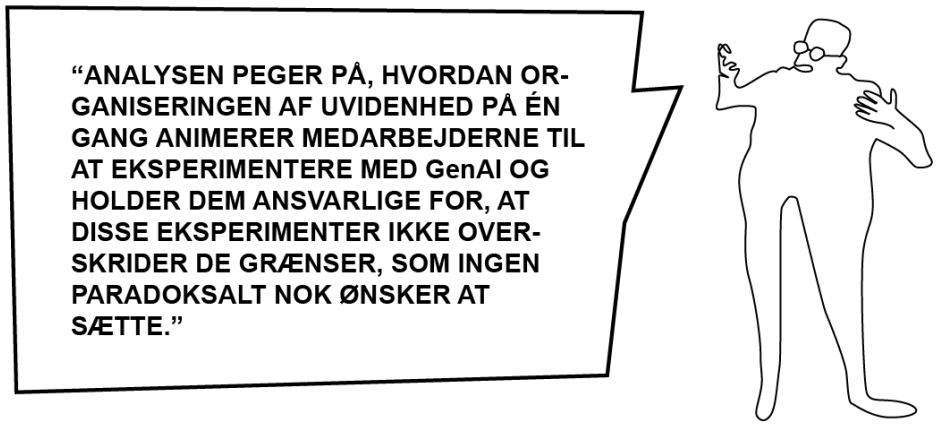
til at forholde sig til den uvidenhed, som går hånd i hånd med GenAI, alt imens de forsøger at kompetenceudvikle, udarbejde klarere regler og retningslinjer mv. En sådan viden er ikke mindst relevant, fordi uvidenhed synes at være et uoverkommeligt karakteristikum ved GenAI, der måske bedst lader sig beskrive som det, andre har kaldt et paradigmatisk uvidenhedsobjekt (jf. Kirkegaard et al., 2023; Lange et al., 2019). Artiklen udfordrer desuden antagelsen om, at klarere regler og retningslinjer samt mere ledelsesmæssig involvering nødvendigvis er vejen til at indfri det forventede potentiale ved GenAI på en ansvarlig måde. I hvert fald peger analysen på, at der ved siden af det skepsisrationale, som kalder på regler og retningslinjer, og det læringsrationale, som kalder på opmuntring og begejstring, også eksisterer et frisættelsesrationale, som gør det meningsfuldt som leder at træde tilbage og overlade ansvaret til medarbejderne selv. Samtidig er det i sig selv en pointe, at skepsis ikke kun er en barriere, som skal overkommes, men også en indstilling, som styringsprogrammet aktivt søger at fremelske ved siden af opfordringer til nysgerrighed og autonomi.

For ledelsespraktikere kan synliggørelsen af, at styringsprogrammet overdetermineres af forskellige og i visse tilfælde modstridende rationaler, i sig selv vise sig frugtbar. Så længe de tre rationaler forbliver implicitte, risikerer den enkelte leder at opleve spændingen mellem dem som en usikkerhed ved sit eget lederskab snarere end som et vilkår, der udspringer af det styringsprogram, lederen forventes at knytte an til. Her kan artiklen forhåbentlig bidrage til at gøre lederne opmærksomme på, at det ikke er et tegn på svaghed eller inkompetence, hvis de føler sig udspændt mellem forskellige rationaler, når de skal håndtere medarbejdernes brug af GenAI, men at det er selve det styringsprogram, de indgår i, som på en og samme tid forventer, at de begejstret omfavner teknologien, udviser stor skepsis i forhold til den *og* holder sig tilbage og delegerer væsentlige beslutninger til medarbejderne. En hensigtsmæssig vej frem er næppe at vælge ét rationale frem for de øvrige, men derimod at vide, hvornår det er en god idé at knytte an til hvert enkelt af dem. I case-organisationen er man allerede godt på vej med dette, fx skelner de interne retningslinjer mellem forskellige anvendelser af GenAI og mellem, hvad henholdsvis den interne og de eksterne sprogmodeller bør bruges til. Case-organisationen blev jo imidlertid valgt, fordi den allerede var langt fremme med at forholde sig til brugen af GenAI i arbejdet. Andre organisationer, som endnu ikke har taget stilling til teknologien, kan bruge artiklens fund til ikke at låse sig fast på enten en teknologi-begejstret, en teknologi-skeptisk

eller en teknologi-neutral tilgang, men i stedet holde det åbent, hvordan spørgsmålet om GenAI i arbejdet skal besvares. Skepsisrationalets krav om kontrol giver fx god mening ved opgaver med stor faglig eller politisk risiko, mens frisættelsesrationalets tillid til den professionelle dømmekraft giver mening ved opgaver, hvor medarbejdernes faglighed i forvejen er den bærende kvalitetssikring.



I forlængelse af ovenstående rejser der sig et spørgsmål om ansvarlighed og usynligt arbejde. Som vi har set, fremstår såvel den ansvarlige leder som den ansvarlige medarbejder forskelligt inden for hvert af de tre rationaler. Selvom det ikke er noget, vi konkret har undersøgt i denne artikel, er det ikke utænkeligt, at arbejdet forbundet med at vurdere og afveje, hvilket rationale man bør knytte an til i en given situation, langt hen ad vejen forbliver usynligt (for yderligere diskussion om digitalisering og usynligt arbejde se Justesen & Plesner, 2025). For lederen handler det om at vurdere, hvornår vedkommende skal forholde sig opmuntrende, kontrollerende eller tilbageholdende. Og for medarbejderen handler det om løbende at afkode, hvornår det er ok at eksperimentere, og hvornår man bør være på vagt. Analysen peger på, hvordan organiseringen af uvidenhed på én gang animerer medarbejderne til at eksperimentere med GenAI og holder dem ansvarlige for, at disse eksperimenter ikke overskrider de grænser, som ingen paradoksalt nok ønsker at sætte. Pointen er, at det kan være ressourcekrævende at blive mødt med forventninger om at omfavne teknologien og afsøge dens muligheder og samtidig være tilbageholdende og skeptisk over for den selvsamme teknologi. Fremtidige studier vil kunne belyse, hvad sådanne flertydige forventninger betyder for mulighederne for at realisere det store forventede potentiale ved at anvende GenAI i arbejdet.



Samlet set viser artiklen, at ledelse af GenAI ikke alene handler om at reducere uvidenhed, men også om at håndtere og organisere den uvidenhed, som ikke lader sig eliminere. Svaret på det spørgsmål, som Janssen (2025) stiller – "How can you govern what you do not know?" – er i lyset af denne artikel ikke entydigt: Snarere end at lægge sig fast på ét rationale og styre ud fra det, handler det om at være i stand til at navigere mellem forskellige rationaler med en opmærksomhed på, at hvert rationale opererer med sine egne kriterier for, hvad det vil sige at være en ansvarlig leder eller medarbejder i mødet med GenAI i den offentlige sektor i dag.

Referencer

Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies*, *49*(7), 1194–1220. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01072.x

Ayinde, L., Wibowo, M. P., Ravuri, B., & Emdad, F. B. (2023). ChatGPT as an important tool in organizational management: A review of the literature. *Business Information Review*, *40*(3), 137–149. https://doi.org/10.1177/02663821231187991

Bakken, T., & Wiik, E. L. (2018). Ignorance and Organization Studies. *Organization Studies*, *39*(8), 1109–1120. https://doi.org/10.1177/0170840617709312

Bergmann, R. (2018). Co-existing logics of change: The case of the Danish associational development championships. *Journal of Civil Society*, *14*(2), 173–192. https://doi.org/10.1080/17448689.2018.1475920

Case-organisationen. (2025). *Retningslinjer og vejledning for brug af GenAI*.

DA, & BCG. (2024). *GenAI - et væsentligt potentiale for den danske offentlige sektor i 2024*. Dansk Arbejdsgiverforening.

Dahl, G. E., Kaslun, R. L., Klarskov, E. D., Olsen, F., Jensen, T. L., & Schwartz, S. (2024). *Kunstig intelligens på det danske arbejdsmarked*. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. https://www.ae.dk/analyse/2024-09-kunstig-intelligens-paa-det-danske-ar...

Dean, M. (2006). *Governmentality: Magt og styring i det moderne samfund*. Sociologi.

Digitaliseringsstyrelsen. (2024). *Guide til offentlige myndigheder om ansvarlig anvendelse af generativ kunstig intelligens*.

Digitaliseringsstyrelsen. (2025). *Vejledning om AI-færdigheder*.

Digitaliseringsstyrelsen. (2026). *AI-færdigheder*. https://digst.dk/tilsyn/ai-forordningen/reglerne-i-ai-forordningen/ai-f...

Flyvbjerg, B. (2020). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. udg.). Hans Reitzel.

Foucault, M. (1984). Polemics, Politics and Problematizations: An interview with Michel Foucault. I P. Rabinow (Red.), *The Foucault reader*. Pantheon Books.

Foucault, M. (1991). Questions of method. I G. Burchell, C. Gordon, & P. Miller (Red.), *The Foucault effect: Studies in governmentality—With two lectures by and an interview with Michel Foucault* (s. 73–86). Harvester Wheatsheaf.

Foucault, M. (2000). The subject and power. I J. D. Faubion (Red.), *Power. Essential Works of Foucault, Vol. 3* (s. 326–348). The New Press.

Hau, M. F. (2024). *Generativ kunstig intelligens og fremtidens arbejdsmarked—Strategier og scenarier for AI-integration i Danmark* (FAOS-rapport). Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og organisationsstudier, Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

Holmström, J., & Carroll, N. (2025). How organizations can innovate with generative AI. *Business Horizons*, *68*(5), 559–573. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.010

Højlund, H., & Simonsen, T. (2023). A shared zone of ignorance: Considering practices of seeing and unseeing in and around nursing stations in two psychiatric wards. *ephemera: theory & politics in organization*, *23*(1).

Jalonen, H. (2024). Ignorance in organisations – a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, *74*(2), 909–950. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00321-z

Janssen, M. (2025). Responsible governance of generative AI: Conceptualizing GenAI as complex adaptive systems. *Policy and Society*, *44*(1), 38–51. https://doi.org/10.1093/polsoc/puae040

Justesen, L., & Plesner, U. (2025). *Digitalisering og usynligt arbejde*. Hans Reitzels Forlag.

Kellogg, K. C., Sendak, M., & Balu, S. (2022). AI on the Front Lines. *MIT Sloan Management Review*, *63*(4), 44–50.

Kirkegaard, L., Kristensen, A. R., & Lauridsen, T. S. (2023). The Organization of Ignorance: An Ethnographic Study of the Production of Subjects and Objects in an Artificial Intelligence Project. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, *23*(1), 161–187.

Knudsen, M. (2015). Fra evidens til ledelse af ikke-viden. *Gjallerhorn*, (21), 96–106.

Knudsen, M., Pors, J. G., & Bakken, T. (2023). Organised ignorance. *ephemera: Theory & politics in organization*, *23*(1), 1–18.

Kronblad, C., Jonsson, A., & Pemer, F. (2024). Generative AI Beyond the Hype—New Technologies in the Face of Organizing and Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *60*(4), 623–630. https://doi.org/10.1177/00218863241285454

Lange, A.-C., Lenglet, M., & Seyfert, R. (2019). On studying algorithms ethnographically: Making sense of objects of ignorance. *Organization*, *26*(4), 598–617. https://doi.org/10.1177/1350508418808230

Li, Z., Kim, N., & Lou, C. (2026). Into the black box: Laypeople's folk theories about generative artificial intelligence chatbots. *Big Data & Society*, *13*(2), 20539517261447838. https://doi.org/10.1177/20539517261447838

McGoey, L. (2007). On the will to ignorance in bureaucracy. *Economy and Society*, *36*(2), 212–235. https://doi.org/10.1080/03085140701254282

McGoey, L. (2012). The logic of strategic ignorance. *The British Journal of Sociology*, *63*(3), 533–576. https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2012.01424.x

Medarbejder- og Kompetencestyrelsen. (2026). *AI i praksis for ledere*. https://medst.dk/viden-og-vaerktoejer/ledelse/inspiration-viden-og-vaer...

Paul, K. T., Vanderslott, S., & Gross, M. (2022). Institutionalised ignorance in policy and regulation. *Science as culture*, *31*(4), 419–432. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09505431.2022.2143343

Plesner, U., & Justesen, L. (2023). Digitalize and deny: Pluralistic collective ignorance in an algorithmic profiling project. *ephemera: theory & politics in organization*, *23*(1). https://ephemerajournal.org/sites/default/files/2023-04/23%281%29Plesne...

Retkowsky, J., Hafermalz, E., & Huysman, M. (2024). Managing a ChatGPT-empowered workforce: Understanding its affordances and side effects. *Business Horizons*, *67*(5), 511–523. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.009

Reuel, A., & Undheim, T. A. (2024). *Generative AI Needs Adaptive Governance* (arXiv:2406.04554). arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.04554

Roberts, J. (2013). Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown. *Management Learning*, *44*(3), 215–236. https://doi.org/10.1177/1350507612443208

Schaefer, S. M. (2019). Wilful Managerial Ignorance, Symbolic Work and Decoupling: A Socio-Phenomenological Study of 'Managing Creativity'. *Organization Studies*, *40*(9), 1387–1407. https://doi.org/10.1177/0170840618772600

Schmitto, T. O., Madsen, M. B., & Edwards, K. (2025). Adoption of Generative AI and Large Language Models in Danish Public Administration. *39th British Academy of Management Conference: On the Border: Management Challenges, Business Opportunities and Disrupted Institutional Contexts*. https://orbit.dtu.dk/en/publications/adoption-of-generative-ai-and-larg...

Tabata, M., Wildermuth, C., Bottomley, K., & Jenkins, D. (2025). Generative AI Integration in Leadership Practice: Foundations, Challenges, and Opportunities. *Journal of Leadership Studies*, *18*(4), 41–54. https://doi.org/10.1002/jls.70005

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

Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. udg.). Hans Reitzel.

Taskforce for Kunstig Intelligens. (2025). *Mere tid til det vigtige—Målbillede for udrulning og anvendelse af kunstig intelligens i den offentlige sektor*. Digitaliseringsministeriet.

Ulnicane, I. (2025). Governance fix? Power and politics in controversies about governing generative AI. *Policy and Society*, *44*(1), 70–84. https://doi.org/10.1093/polsoc/puae022

Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2024). Embracing Gen AI at Work. *Harvard Business Review*, (Sep-Oct).