

# Ledelse i AI-æraen kræver nye kompetencer

Djøj-undersøgelse om lederes kompetencer og brug af AI



## Introduktion

Kunstig intelligens har på kort tid fået en central plads i arbejdslivet. Flere ledere anvender i dag AI i deres opgaveløsning, og stadig flere arbejdspladser har taget aktiv stilling til, hvordan teknologien bruges. AI er dermed ikke længere et fremtidsperspektiv, men en konkret del af hverdagen på mange arbejdspladser.

Udviklingen skaber nye krav til ledelse. Ledere skal både have mere teknologiforståelse og skal til en vis grad også selv kunne anvende AI i praksis. De skal også kunne sætte en tydelig retning for medarbejdernes brug af AI og gerne kunne sætte AI i en strategisk eller/og forretningsmæssig kontekst.

Men undersøgelsen peger på, at en del ledere ikke oplever at have de nødvendige kompetencer – hverken til selv at arbejde med AI eller til at lede i relation til teknologien. Kompetenceudviklingen og den strategiske forankring er ikke endnu fulgt med alle steder. Undersøgelsen peger også på, at der ofte ikke er fokus på lederens formelle kompetenceudvikling inden for AI, men at de i relativt høj grad er overladt til selv at eksperimentere. Eller bare slet ikke udvikler deres AI-kompetencer.

Analysen sætter derfor fokus på lederens anvendelse af AI og på deres kompetenceudvikling inden for feltet. Den belyser, hvordan AI er blevet en del af ledelsesopgaven, og hvor der fortsat er behov for styrket kompetenceudvikling og ledelsesmæssig prioritering.

Analysen bygger på en spørgeskemaundersøgelse blandt 1.836 Djøf medlemmer med personaleansvar og sammenligner besvarelser fra 2024 og 2026.

## Analysen viser

- Markant flere ledere anvender kunstig intelligens i deres arbejde i 2026 end i 2024. Andelen er steget fra 60 % til 84 %. Samtidig er andelen, der ikke har anvendt AI, faldet fra 40 % til 16 % og dermed mere end halveret i perioden.
- 25 % af lederne er uenige eller meget uenige i, at de føler sig kompetente til at lede i forhold til kunstig intelligens, mens 41 % er enige eller meget enige. Signifikant flere i den private sektor (51 %) end i den offentlige sektor (37 %) er enige eller helt enige i, at de føler sig kompetente til at lede i forhold til kunstig intelligens.
- 33 % af lederne oplever i mindre grad eller slet ikke at have de nødvendige kompetencer til selv at anvende AI i deres arbejde. 46 % oplever det i nogen grad, mens 20 % oplever det i høj eller meget høj grad.
- 30 % af lederne har ikke deltaget i nogen form for kompetenceudvikling inden for kunstig intelligens de seneste to år. Blandt dem, der har, peger flest på "webinarer eller arrangementer" (42 %) og "sessioner på arbejdspladsen" (36 %).
- 21 % af lederne er uenige eller meget uenige i, at de arbejder aktivt for, at alle medarbejdere udvikler kompetencer inden for kunstig intelligens, mens 47 % af lederne omvendt arbejder aktivt med en bred kompetenceudvikling af deres medarbejdere.
- 27 % af lederne svarer i 2026, at deres arbejdsplads ikke har taget stilling til medarbejdernes brug af kunstig intelligens. Det er et fald fra 41 % i 2024. Samtidig svarer 66 %, at deres arbejdsplads har taget stilling til brugen af kunstig intelligens i 2026 mod 52 % i 2024. Der er ikke forskel mellem den offentlige og den private sektor.

## Djøf mener

- Ledere har ansvar for både performance og trivsel i en organisation. Det er derfor problematisk, at en betydelig andel af lederne ikke oplever at have de nødvendige kompetencer til at arbejde med og lede i forhold til kunstig intelligens.
- Langt de fleste ledere anvender allerede teknologien i deres arbejde. Når kunstig intelligens i stigende anvendes og påvirker arbejdsgange, beslutninger og kvaliteten i opgaveløsningen, er det afgørende, at ledere både har en solid teknologiforståelse og kan omsætte den til ansvarlig og strategisk ledelse. Det er derfor bekymrende, at tre ud af ti ledere ikke har fået kompetenceudvikling inden for kunstig intelligens. Når 84 procent af lederne allerede bruger AI, bør opkvalificeringen følge med.
- Arbejdspladser bør prioritere AI-kompetenceudvikling for ledere systematisk og strategisk. Indsatsen må ikke bero kun på enkelte initiativer og ledernes egne eksperimenter, men skal forankres i en klar strategi for kompetenceudvikling, der omfatter både ledere og medarbejdere.
- Alt for mange arbejdspladser har endnu ikke taget stilling til brugen af kunstig intelligens for eksempel gennem klare rammer og retningslinjer. Det understreger behovet for udarbejdelsen af tydelige og lokalt forankrede retningslinjer for brugen af AI. Retningslinjerne bør udarbejdes i dialog med medarbejderrepræsentanter og sikre rammer for retssikkerhed, datasikkerhed, faglig kvalitet og tryghed i brugen af teknologien.
- Kunstig intelligens skal styrke fagligheden og kvaliteten i opgaveløsningen – ikke drive forhastede effektiviseringer. Implementering skal ske med respekt for faglig dømmekraft, etiske hensyn og medarbejdernes arbejdsvilkår. Teknologien bør frigøre tid til kerneopgaver og værdiskabende arbejde, men det kræver en gennemtænkt og inddragende ledelsesmæssig prioritering.

# Indhold

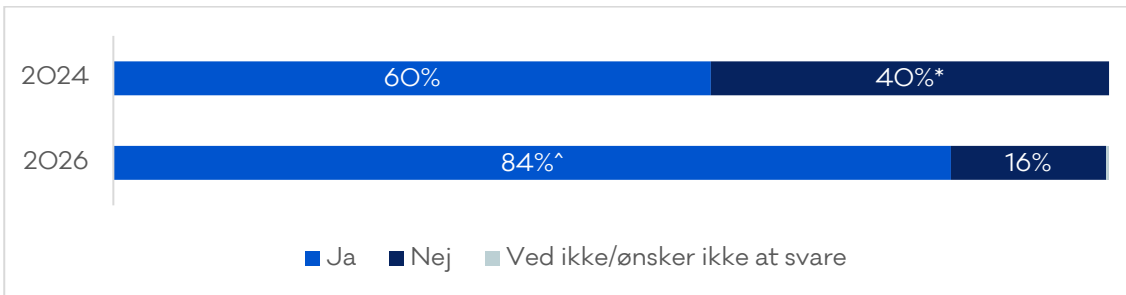
<b>Introduktion</b>	<b>2</b>
<b>Analysen viser</b>	<b>3</b>
<b>Djøf mener</b>	<b>4</b>
<b>Resultater</b>	<b>6</b>
Flere ledere anvender AI-værktøjer i arbejdssammenhæng	6
Hver fjerde leder føler sig ikke kompetent til at lede i forhold til kunstig intelligens	6
Signifikant flere ledere i den private sektor føler sig kompetente til at lede i forhold til kunstig intelligens	7
Hver tredje leder oplever slet ikke eller i mindre grad, at de har de nødvendige kompetencer til at anvende AI i deres arbejde	7
Hver tredje leder har ikke deltaget i kompetenceudvikling inden for AI	8
Hver femte leder er uenig i, at de arbejder aktivt med at udvikle alle deres medarbejders AI-kompetencer	9
27 procent angiver, at deres arbejdspladser har stadig ikke taget stilling til medarbejdernes brug af kunstig intelligens	9
<b>Metode</b>	<b>11</b>

# Resultater

## Flere ledere anvender AI-værktøjer i arbejdssammenhæng

Figuren viser udviklingen i, om lederne inden for de seneste 6 måneder har anvendt et AI/kunstig intelligens-værktøj i arbejdssammenhæng. I 2024 svarer 60 % "Ja" og 40% "Nej". I 2026 svarer 84 % "Ja" og 16% "Nej". 0 % svarer "Ved ikke/ønsker ikke at svare".

Figur 1: Har du selv indenfor de seneste 6 måneder anvendt et AI/kunstig intelligens værktøj i arbejdssammenhæng? Udvikling fra 2024 til 2026

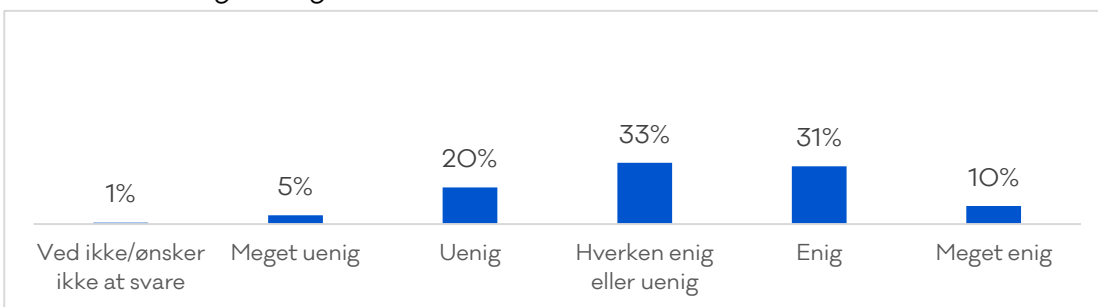


Note: \*Signifikant højere end i 2026, ^Signifikant højere end i 2024. n (2026) = 1.831. n (2024) = 2.176

## Hver fjerde leder føler sig ikke kompetent til at lede i forhold til kunstig intelligens

Figuren viser, hvordan ledere forholder sig til udsagnet: "Jeg føler mig kompetent til at lede i forhold til kunstig intelligens". 25 % er uenige (20 %) eller meget uenige (5 %) i udsagnet. 41 % er enige (31 %) eller meget enige (10 %) i, at de føler sig kompetente til at lede i forhold til kunstig intelligens. 33 % svarer "Hverken enig eller uenig", og 1 % svarer "Ved ikke/ønsker ikke at svare".

Figur 2: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Jeg føler mig kompetent til at lede i forhold til kunstig intelligens



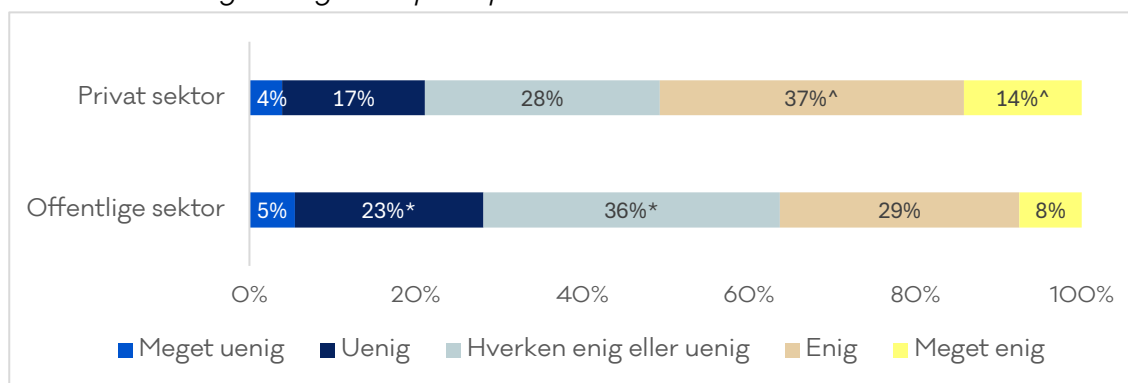
n = 1.832

## Signifikant flere ledere i den private sektor føler sig kompetente til at lede i forhold til kunstig intelligens

Figuren viser, hvordan ledere i den offentlige og private sektor vurderer udsagnet "Jeg føler mig kompetent til at lede i forhold til kunstig intelligens". Signifikant flere (28 %) i den offentlige sektor er uenige (23 %) eller meget uenige (5 %), mens 21 % i den private sektor er uenige (17 %) eller meget uenige (4 %).

Ligeledes er signifikant flere enige i den private sektor, hvor 51 % svarer, at de er enige (37 %) eller meget enige (14 %) i, at de føler sig kompetente til at lede i forhold til kunstig intelligens. I den offentlige sektor svarer kun 37 %, at de er enige (29 %) eller meget enige (8 %). Derudover svarer 36 % i den offentlige sektor og 28 % i den private sektor "Hverken enig eller uenig".

Figur 3: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Jeg føler mig kompetent til at lede i forhold til kunstig intelligens. Opdelt på sektor

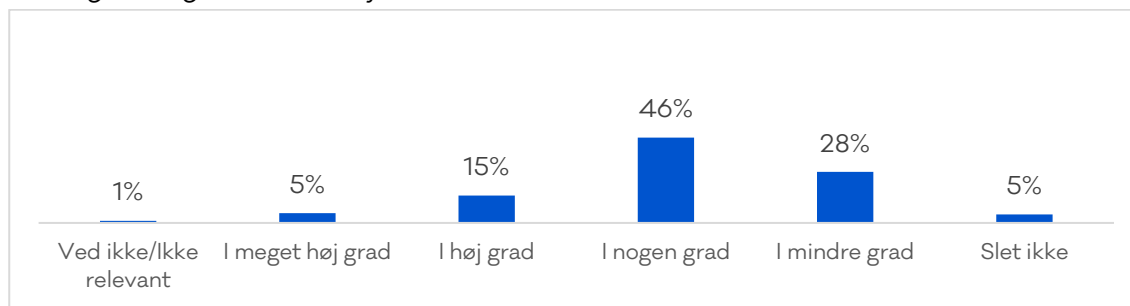


Note: \* Signifikant flere end i den private sektor; ^ Signifikant færre end i den offentlige sektor  
n = 1.724

## Hver tredje leder oplever slet ikke eller i mindre grad, at de har de nødvendige kompetencer til at anvende AI i deres arbejde

Figuren viser, i hvilken grad lederne oplever at have de nødvendige kompetencer til at anvende kunstig intelligens i deres arbejde. 33 % oplever det i mindre grad (28 %) eller slet ikke (5 %). Kun hver femte (20 %) oplever, at de i høj grad (15 %) eller i meget høj grad (5 %) har de nødvendige kompetencer til at anvende AI i deres arbejde. De fleste oplever det i nogen grad (46 %), mens 1 % svarer "Ved ikke/ikke relevant".

Figur 4: I hvilken grad oplever du, at du har de nødvendige kompetencer til at anvende kunstig intelligens i dit arbejde?



n = 1.829

### Hver tredje leder har ikke deltaget i kompetenceudvikling inden for AI

Figuren viser, om lederne inden for de seneste to år har deltaget i kompetenceudvikling inden for kunstig intelligens. Lederne har haft mulighed for at sætte flere markeringer. 30 % svarer, at de ikke har deltaget i nogen former for kompetenceudvikling relateret til kunstig intelligens. Blandt dem, der har deltaget, angiver flest "Oplæg på webinarer og arrangementer" (42 %) og "Sessioner på min arbejdsplads" (36 %), mens 28 % peger på "Kollegial sparring og læring". 16 % angiver "Kurser og uddannelse", og 3 % svarer "Anden". Ingen svarer "Ved ikke" (0 %).

Figur 5: Har du inden for de seneste to år deltaget i kompetenceudvikling inden for kunstig intelligens? (Sæt gerne flere markeringer)



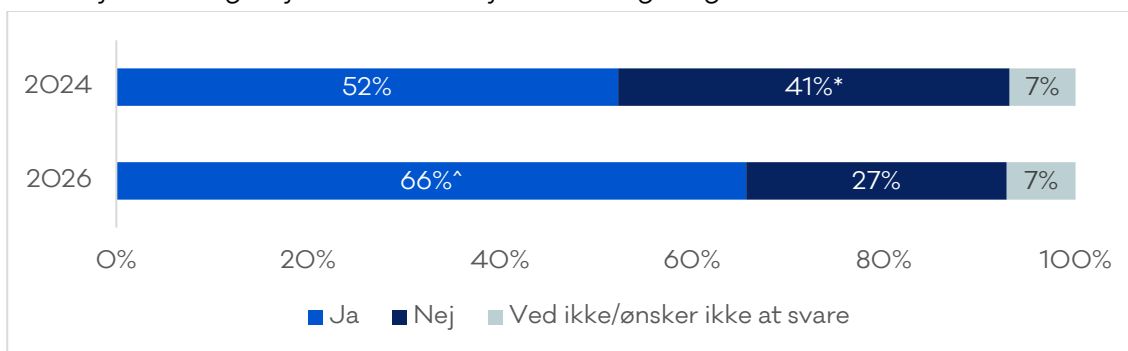
n = 1.831 respondenter har i alt afgivet 2.841 svar.

## 27 procent angiver, at deres arbejdspladser stadig ikke har taget stilling til medarbejdernes brug af kunstig intelligens

Figuren viser, om ledere oplever, at deres arbejdsplads har taget stilling til, hvordan medarbejderne bruger kunstig intelligens, fx ved at udarbejde retningslinjer.

I 2024 svarer 52 % "Ja", 41 % "Nej", og 7 % svarer "Ved ikke/ønsker ikke at svare". I 2026 svarer signifikant flere "Ja" 66 %, og signifikant færre svarer "Nej". Samme andel (7 %) svarer "Ved ikke/ønsker ikke at svare".

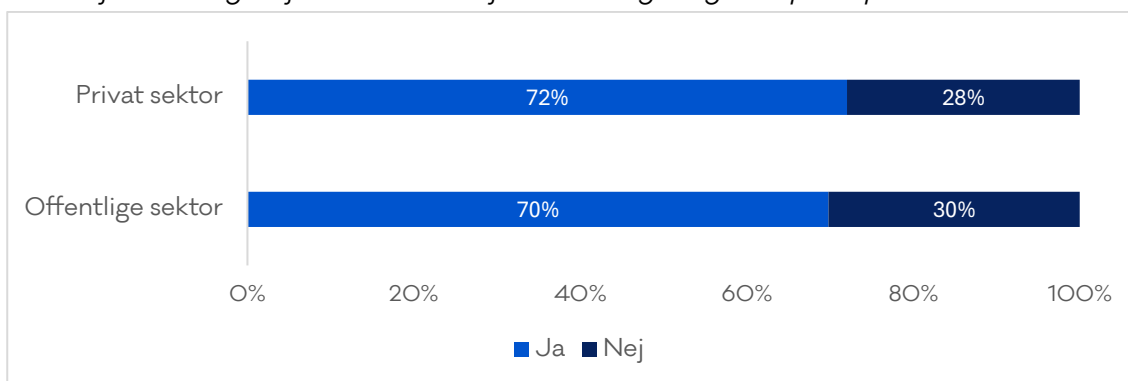
Figur 7: Har arbejdspladsen taget stilling til, hvordan I bruger kunstig intelligens, fx ved at udarbejde retningslinjer for medarbejdernes brug o. lign.?



Note: \*Signifikant højere end i 2026, ^Signifikant højere end i 2024  
n = 1.825

Figur 8 viser, at der ikke er signifikant forskel mellem den private og den offentlige sektor i andelen af ledere, der svarer, at deres arbejdsplads har taget stilling til, hvordan kunstig intelligens skal bruges, for eksempel ved at udarbejde retningslinjer. I den private sektor svarer 72 % "Ja" og 28 % "Nej". I den offentlige sektor svarer 70 % "Ja" og 30 % "Nej".

Figur 8: Har arbejdspladsen taget stilling til, hvordan I bruger kunstig intelligens, fx ved at udarbejde retningslinjer for medarbejdernes brug o. lign.? Opdelt på sektor.

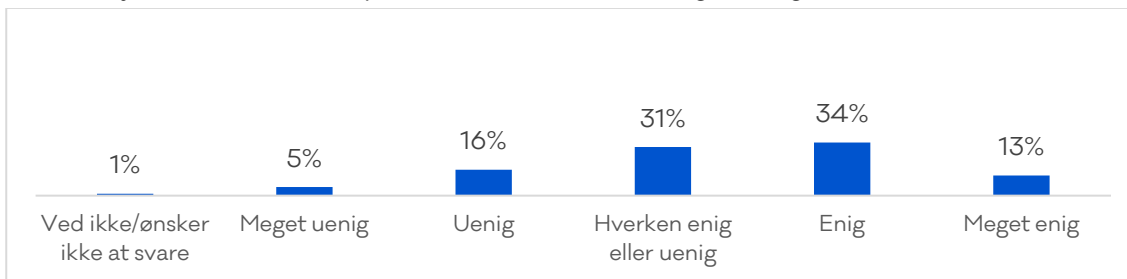


n = 1.607

## Hver femte leder er uenig i, at de arbejder aktivt med at udvikle alle deres medarbejders AI-kompetencer

Figuren viser, hvor enig eller uenig lederne er i udsagnet: "Jeg arbejder aktivt for at alle mine medarbejdere udvikler kompetencer inden for kunstig intelligens". 21 % er uenige (16 %) eller meget uenige (5 %) i udsagnet. 47 % er enige (34 %) eller meget enige (13 %). 31 % svarer "Hverken enig eller uenig", mens 1 % svarer "Ved ikke/ønsker ikke at svare".

Figur 6: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Jeg arbejder aktivt for, at alle mine medarbejdere udvikler kompetencer inden for kunstig intelligens



n = 1.829

## Metode

Analysen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt Djøfs medlemmer, der er ansat i en lederstilling med personaleansvar. Undersøgelsen afgrænses til ledere med personaleansvar for medarbejdere, herunder ledere med personaleansvar for både medarbejdere og andre ledere. Ledere uden personaleansvar, ledere med personaleansvar udelukkende for andre ledere samt medlemmer i topledelse/direktion indgår ikke.

Undersøgelsen er udsendt til samtlige medlemmer, der opfylder ovenstående kriterier (n = 9.357). I alt har 1.836 medlemmer deltaget, hvilket giver en svarprocent på 20 %. Dataene er indsamlet i februar 2026.

Svarprocenten er en smule lavere blandt mandlige ledere og yngre ledere og den er en del lavere blandt ledere i den private sektor. For at tage højde for dette systematiske skæve bortfald er dataene vægtet efter køn, alder og sektor.

Djøf

Gothersgade 133  
1123 København K  
33 95 97 00

djoef@djoef.dk  
djoef.dk