

De fleste ledere oplever, at de mangler AI-kompetencer



Indledning

I denne analyse ønsker Djøf at sætte fokus på lederes anvendelse og kompetencer i forhold til kunstig intelligens. AI rummer store muligheder for at forbedre både effektivitet og vidensgrundlaget på de danske arbejdspladser, men stiller samtidig ledere over for nye udfordringer. I takt med digitaliseringen bliver behovet for en strategisk tilgang til AI-implementering stadig vigtigere - både for at understøtte produktivitet og for at sikre etisk og ansvarlig anvendelse.

Men undersøgelsen viser blandt andet, at de fleste ledere ikke føler sig kompetente til at lede i forhold til kunstig intelligens. Herudover viser undersøgelsen, at mange ledere ønsker, at deres organisation sætter et større ledelsesmæssigt fokus på AI og digitalisering.

Analysen bygger på en spørgeskemaundersøgelse blandt Djøfs medlemmer, som har personaleansvar. Dataene blev indsamlet i august og september 2024.

Analysen viser

- Vi har i analysen bedt lederne om at vurdere deres lederkompetencer inden for forskellige områder. AI er det område, hvor færrest ledere føler sig kompetente. Kun 15 % føler sig i høj eller meget høj grad kompetente til generelt at lede i forhold til AI.
- Når det handler om som leder at føle sig rustet til at understøtte medarbejdernes brug af AI føler næsten halvdelen af lederne (46 %) sig slet ikke (13 %) eller i mindre grad (33 %) rustede til at dette. Kun 16 % af lederne føler sig i meget høj grad (3 %) eller i høj grad (13 %) rustede til opgaven.
- Hvad angår lederes egen brug af AI svarer knap to ud af tre (64 %) ledere, at de har anvendt AI i deres arbejde inden for de seneste seks måneder, mens mere end hver tredje (36 %) ikke har anvendt AI.
- Signifikant flere private (72 %) end offentlige ledere (58 %) svarer, at de har anvendt AI i deres arbejde. Samtidig svarer flere private (21 %) end offentlige ledere (13 %), at de i høj eller meget høj grad føler sig rustede til at understøtte medarbejderes AI-brug, og flere offentlige (49 %) end private ledere svarer (42 %), at de i mindre grad eller slet ikke føler sig rustede til denne opgave.
- Endelig ser vi, at signifikant flere private (60 %) end offentlige ledere (51 %) er enige eller meget enige i, at de opfordrer deres ansatte til at anvende AI.
- Mere end halvdelen (53 %) af lederne svarer, at deres arbejdsplads har lavet retningslinjer for ansattes brug af AI, mens to ud af fem (42 %) svarer nej hertil.
- Vi har spurgt lederne, hvad de har størst fokus på i forhold til AI. De tre svar, som flest vælger, er 'sikre kvalitet' (63 %), 'datasikkerhed' (62 %) og 'muligheden for at frigøre medarbejdertid' (60 %).
- Vi har spurgt ledere, hvor deres organisation bør styrke deres ledelsesmæssige fokus. Flest svarer 'Den attraktive arbejdsplads / tilknytning' (32 %), 'Digitalisering og nye teknologier' (31 %) og 'AI og kunstig intelligens' (27 %).

Djøf mener

- Djøf mener, at det er problematisk, at så få ledere udtrykker, at de føler sig kompetente som ledere inden for feltet AI, og at de heller ikke i ret høj grad føler sig kompetente til konkret at lede deres medarbejdere inden for brugen af AI.
- Det er ofte ledere, der vil skulle tage mange af de vigtigste beslutninger om brugen af AI de kommende år, når det kommer til innovation, kvalitet og effektiviseringer i virksomheder og organisationer. Lederes digitale kompetencer og teknologiforståelse er samlet set afgørende for, at vi som samfund og erhvervsliv har få taget de rigtige beslutninger i en digitaliseret nutid og fremtid.
- Det haster derfor med, at ledere får mulighed for at tilegne sig den fornødne teknologiske erfaring og kompetenceudvikling, og Djøf mener, at det er op til den enkelte arbejdsplads at prioritere og bakke op om, at det sker.
- Ledere bør gå forrest i spørgsmål om blandt andet datasikkerhed, etik og arbejdsmiljø i forbindelse med implementeringen af AI. Det er bekymrende, hvis ledere skal tage de beslutninger uden at have den fornødne teknologiforståelse, samt indsigt i muligheder og konsekvenser ved forskellige AI-løsninger.

Indhold

Indledning.....2

Analysen viser.....3

Djøf mener4

Resultater 6

 To ud af tre ledere har selv anvendt AI 6

 Lidt over halvdelen af ledere oplever, at deres arbejdsplads har taget stilling til, hvordan man bruger AI på arbejdspladsen 6

 For mange ledere føler sig ikke rustet til at støtte deres medarbejdere i brugen af AI.....7

 Ledere er særligt optaget af tre forhold vedrørende AI8

 Ni ud af ti ledere føler sig generelt kompetente som ledere 10

 AI er det kompetenceområde, hvor færrest ledere føler sig kompetente til at lede 10

 Ledere i den private sektor bruger oftere AI og føler sig mere rustet til at understøtte ansattes AI-brug end offentlige ledere17

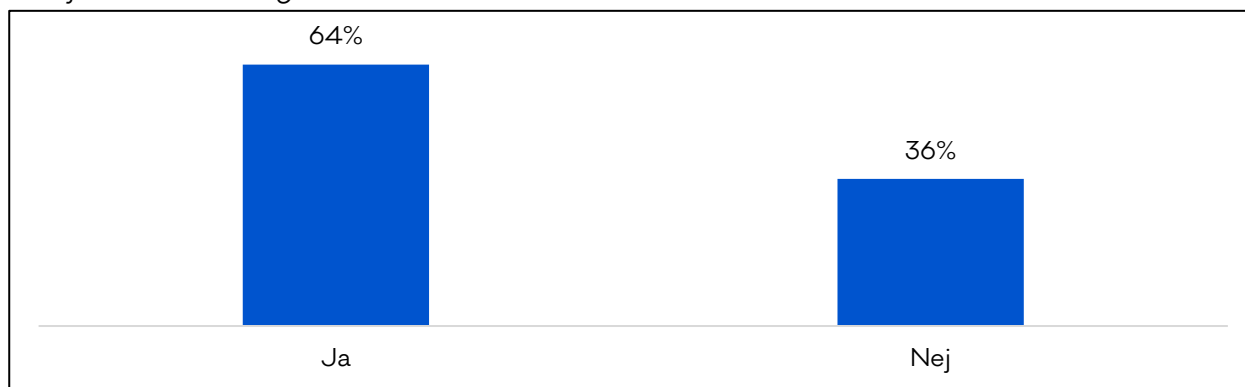
Metode 19

Resultater

To ud af tre ledere har selv anvendt AI

Figur 1 viser, andelen af ledere, som har anvendt AI værktøjer i deres arbejde inden for de seneste seks måneder. Det fremgår, at omtrent to ud af tre (64 %) har anvendt AI værktøjer, mens en ud af tre (36 %) svarer, at de ikke har anvendt AI.

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

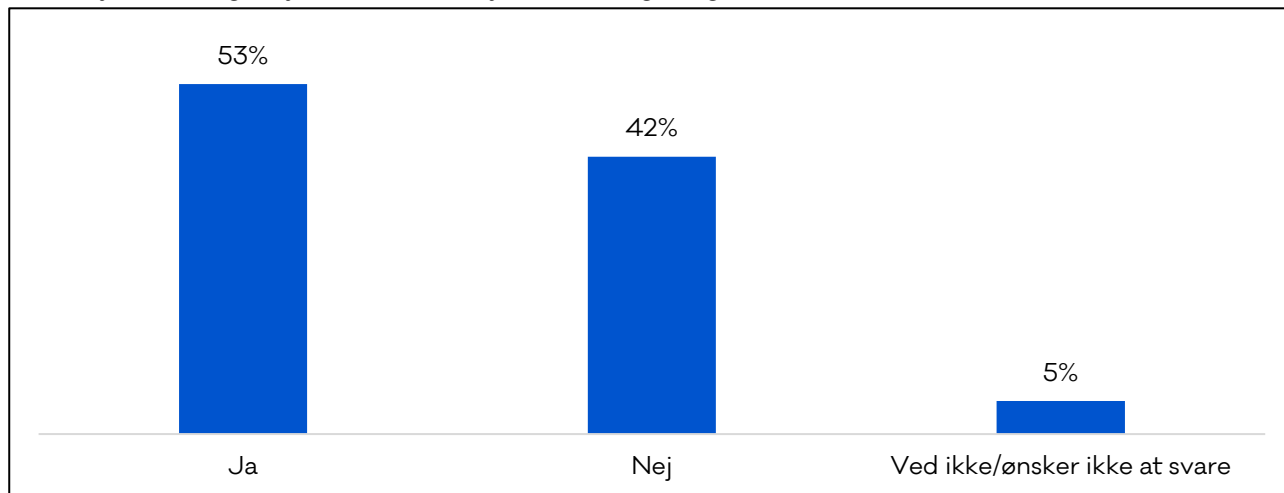


Note: n=2185.

Lidt over halvdelen af ledere oplever, at deres arbejdsplads har taget stilling til, hvordan man bruger AI på arbejdspladsen

Figur 2 viser andelen af ledere, som svarer, at deres arbejdsplads har taget stilling til, hvordan man bruger AI – for eksempel ved at udarbejde retningslinjer for medarbejderes brug. Omkring halvdelen (53 %) svarer, at de har udarbejdet retningslinjer på deres arbejdsplads, mens to ud af fem (42 %) svarer, at deres arbejdsplads ikke har retningslinjer. Herudover svarer 5 %, at de ikke ved det, eller at de ikke ønsker at svare på spørgsmålet.

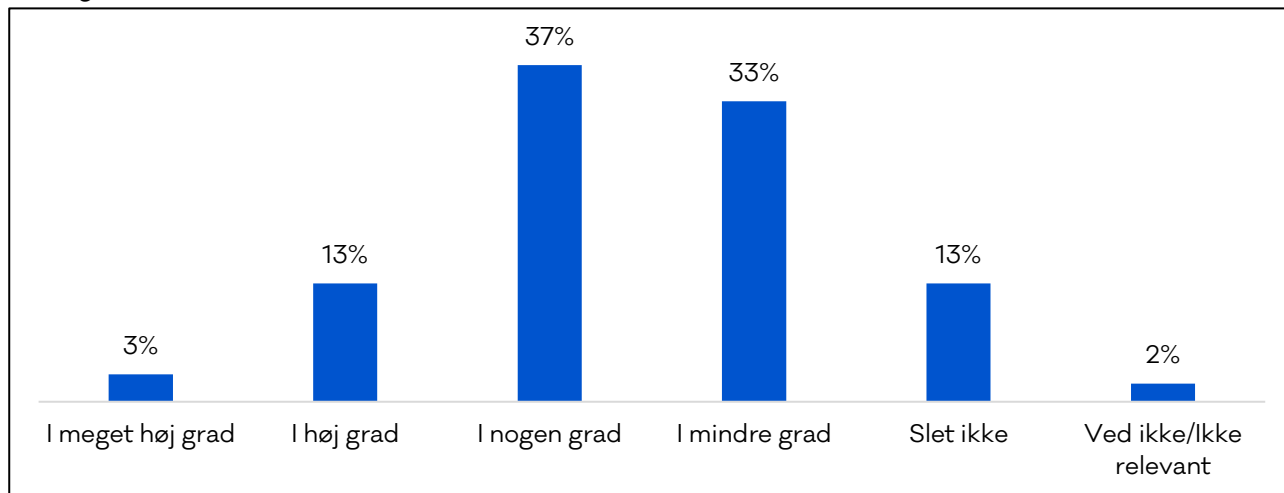
Figur 2: Har arbejdspladsen taget stilling til, hvordan I bruger kunstig intelligens, fx ved at udarbejde retningslinjer for medarbejdernes brug o. lign.?



For mange ledere føler sig ikke rustede til at støtte deres medarbejdere i brugen af AI

Figur 3 viser andelen af ledere, som føler sig rustede til at understøtte deres medarbejders brug af AI. Kun hver sjette (16 %) af lederne føler sig i meget høj grad (3 %) eller i høj grad (13 %) rustede til at understøtte deres medarbejdere ift. AI. Næsten halvdelen af lederne (46 %) føler sig slet ikke (13 %) eller i mindre grad (33 %) rustede. Endelig svarer mere end hver tredje (37 %), at de i nogen grad er rustede til at understøtte deres medarbejdere.

Figur 3: I hvilken grad føler du dig rustet til at understøtte dine medarbejdere i brugen af kunstig intelligens/AI?

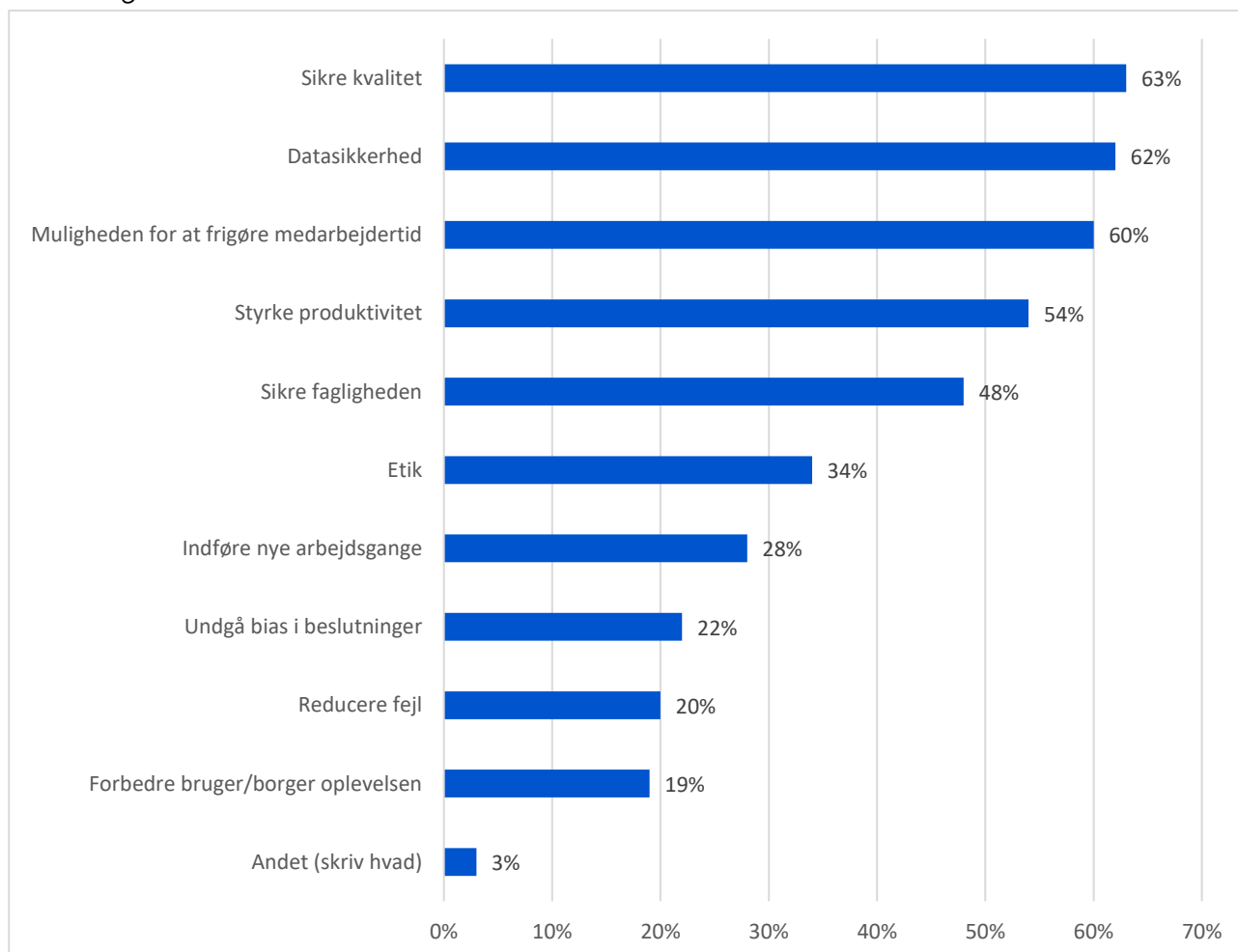


Ledere er særligt optaget af tre forhold vedrørende AI

Figur 4 giver et indblik i, hvad ledere har størst fokus på i forhold til AI. De tre svar, som flest vælger, er 'sikre kvalitet' (63 %), 'datasikkerhed' (62 %) og 'muligheden for at frigøre medarbejdertid' (60 %). Herudover svarer omkring halvdelen 'styrke produktivitet' (54 %) eller 'sikre fagligheden' (48 %).

Endelig svarer en betydelig gruppe medarbejdere, at det vigtigste fokusområde for dem i forhold til AI er 'etik' (34 %), 'indføre nye arbejdsgange' (28 %) og 'undgå bias i beslutninger' (22 %).

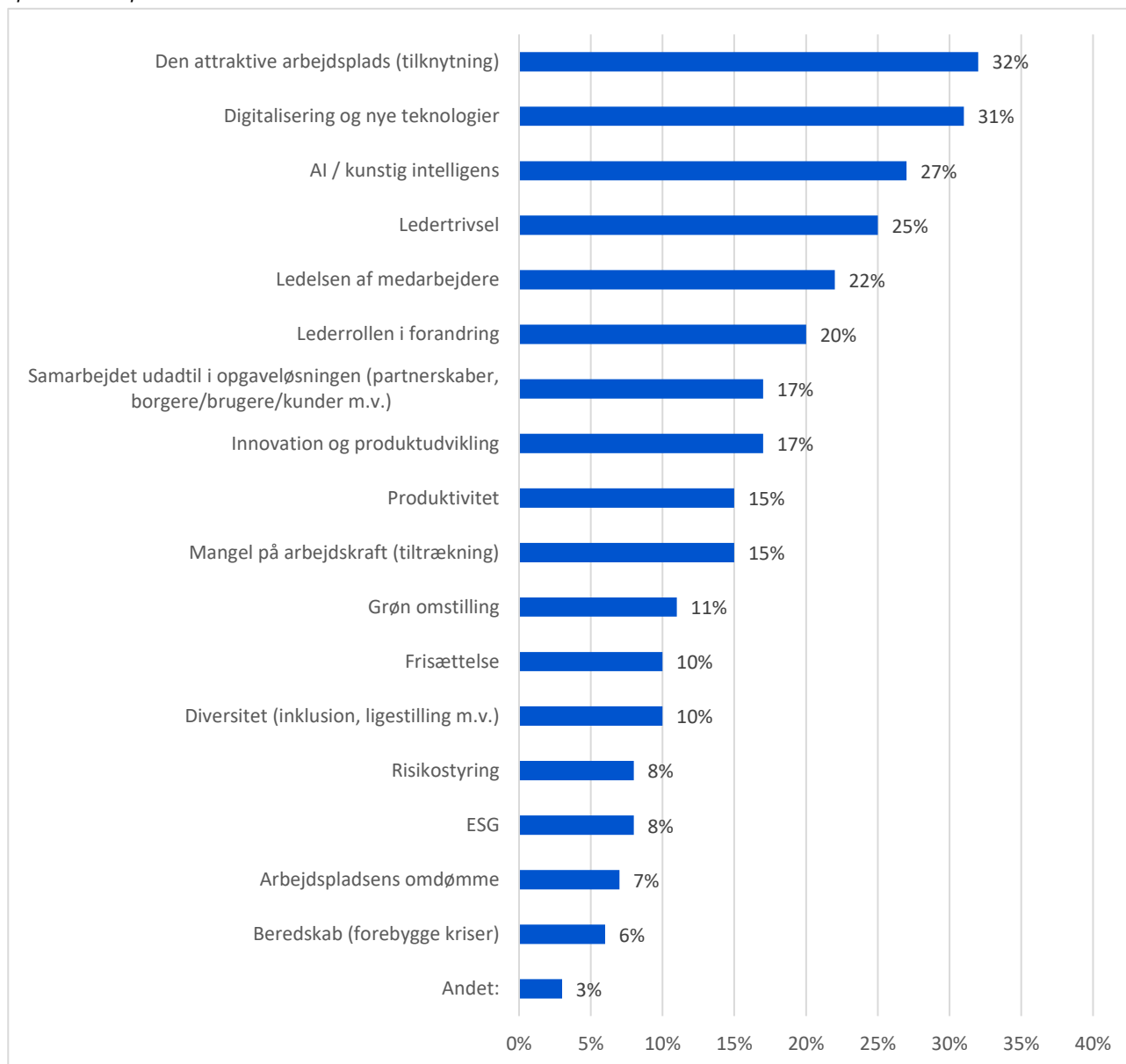
Figur 4: Hvad har du som leder størst fokus på i forhold til kunstig intelligens/AI? (Sæt gerne flere markeringer)



Ifølge ledere bør organisationer styrke deres ledelsesfokus på temaerne *digitalisering og nye teknologier* samt *AI*

Figur 5 giver et indblik i hvilke temaer, som lederne mener, at deres organisation bør styrke deres ledelsesmæssige fokus på. De tre temaer, som flest vælger, er 'Den attraktive arbejdsplads / tilknytning' (32 %), 'Digitalisering og nye teknologier' (31 %) og 'AI og kunstig intelligens' (27 %). Herudover svarer mange 'Ledertrivsel' (25 %), 'Ledelsen af medarbejdere' (22 %) og 'Lederrollen i forandring' (20 %).

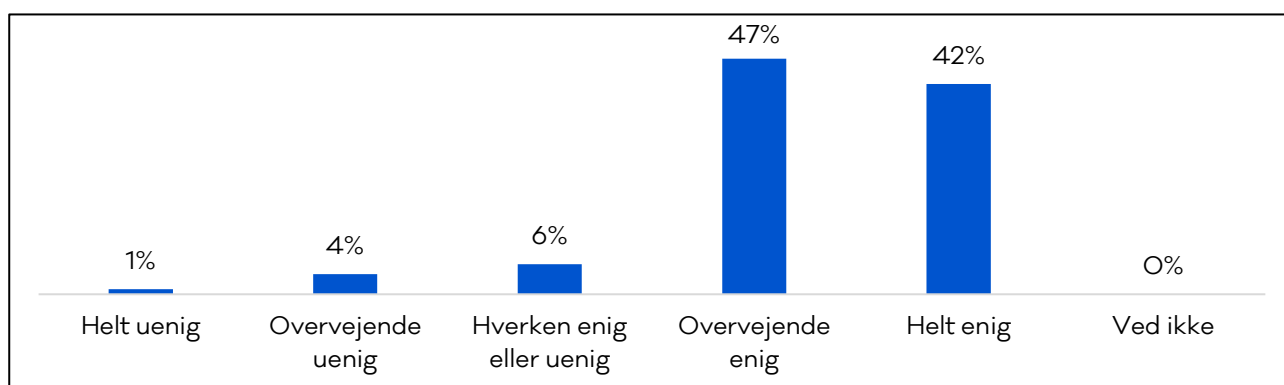
Figur 5: Hvilke temaer mener du, at din organisation bør styrke det ledelsesmæssige fokus på? (prioriter op til 3)



Ni ud af ti ledere føler sig generelt kompetente som ledere

Figur 6 viser andelen af ledere, som generelt føler sig kompetente i rollen som leder. Det fremgår, at hele ni ud af ti (89 %) er overvejende enige (47 %) eller helt enige (42 %) i, at de generelt føler sig kompetente som ledere. Kun 5 % er overvejende uenige (4 %) eller helt uenige (1 %) i, at de føler sig kompetente som ledere.

Figur 6: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?: Jeg føler mig generelt kompetent som leder



AI er det kompetenceområde, hvor færrest ledere føler sig kompetente til at lede

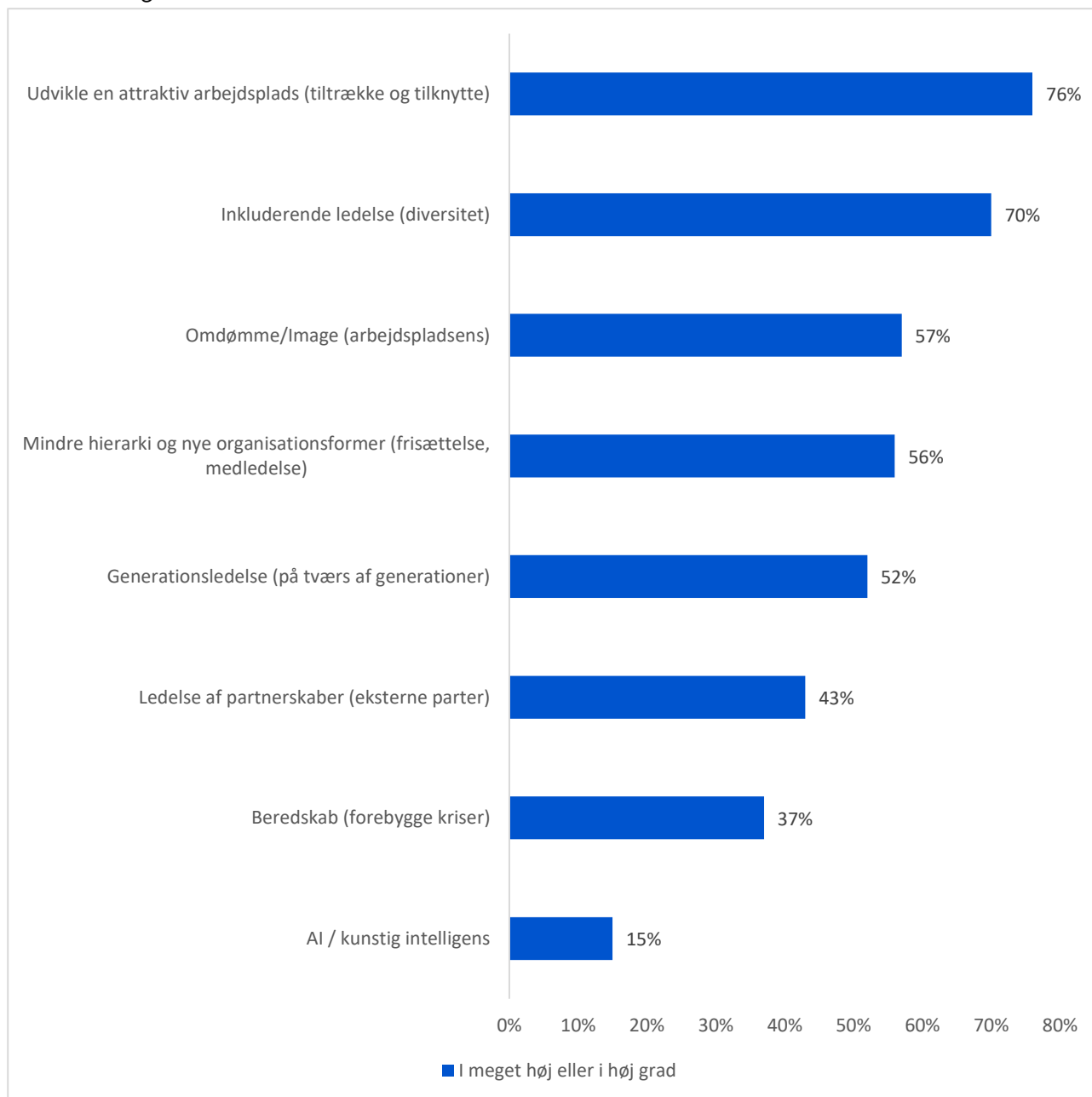
Figur 7 viser andelen af ledere, som svarer, at de i høj grad eller i meget høj grad føler sig kompetente til at lede inden for en række forskellige områder – herunder AI/kunstig intelligens. Figuren gør det muligt at sammenligne, hvor ledere føler sig særligt kompetente, og hvor der er oplagte muligheder for forbedring.

Det fremgår af figuren, at det område, hvor markant færrest ledere føler sig kompetente til at lede, er 'AI/ kunstig intelligens'. Kun 15 % føler sig i høj grad eller i meget høj grad kompetente til at lede i forhold til dette. Næst-færrest føler sig kompetente som ledere i forhold til 'Beredskab (forebygge kriser)' (37 %).

Flest føler sig kompetente til at lede i forhold til at 'Udvikle en attraktiv arbejdsplads (tiltrække og tilknytte)' (76 %), 'Inkluderende ledelse (diversitet)' (70

%), 'Omdømme/image (arbejdspladsens)' (57 %) og 'Mindre hierarki og nye organisationsformer (frisættelse, medledelse)' (56 %).

Figur 7: Andel af ledere, som svarer, at de i høj eller meget høj grad føler sig kompetente til at lede inden for følgende områder

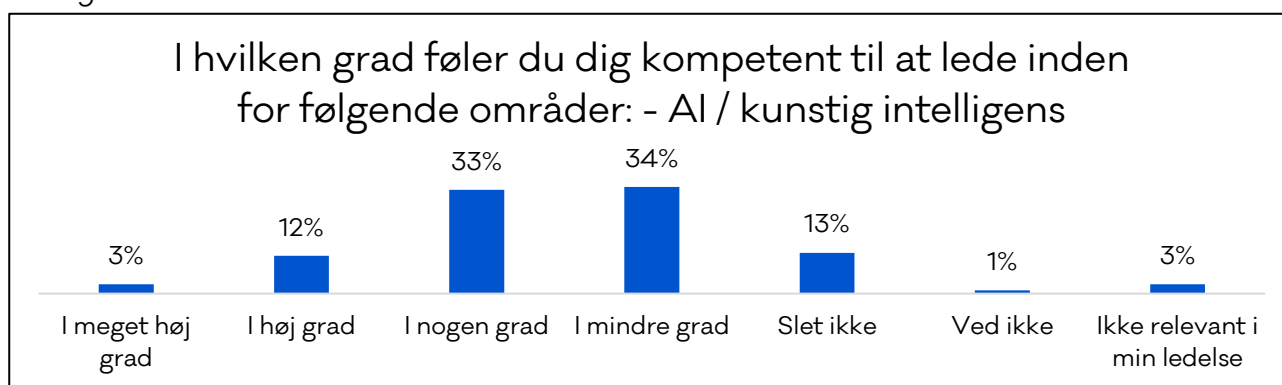


På de følgende sider gennemgår vi mere minutiøst tallene, som indgår i figur 7 ovenfor. Disse tal vil således blive præsenteret i figur 8 til 15.

Figur 8 viser, hvor kompetente ledere føler sig i forhold til at lede inden for AI / kunstig intelligens. Det fremgår, at kun 15 % i høj grad (12 %) eller i meget høj grad (3 %) føler sig kompetente i forhold til dette område.

Næsten halvdelen (47 %) af lederne føler sig i mindre grad (34 %) eller slet ikke (13 %) kompetente i forhold til at lede inden for AI. Endelig svarer hver tredje (33 %), at de i nogen grad føler sig kompetente til at lede inden for AI.

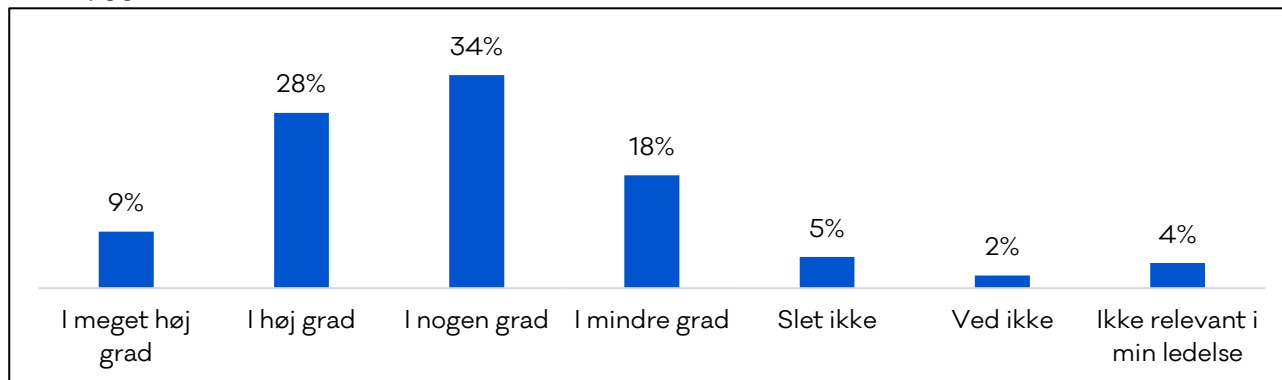
Figur 8: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - AI / kunstig intelligens



Figur 9 viser, hvor kompetente ledere føler sig til at lede inden for beredskab (forebygge kriser). Det fremgår, at lidt under to ud fem (37 %) i høj grad (28 %) eller i meget høj grad (9 %) føler sig kompetente i forhold til dette område.

Næsten hver fjerde (23 %) af lederne føler sig i mindre grad (18 %) eller slet ikke (5 %) kompetente i forhold til at lede inden for beredskab. Endelig svarer omtrent hver femte (18 %), at de i nogen grad føler sig kompetente.

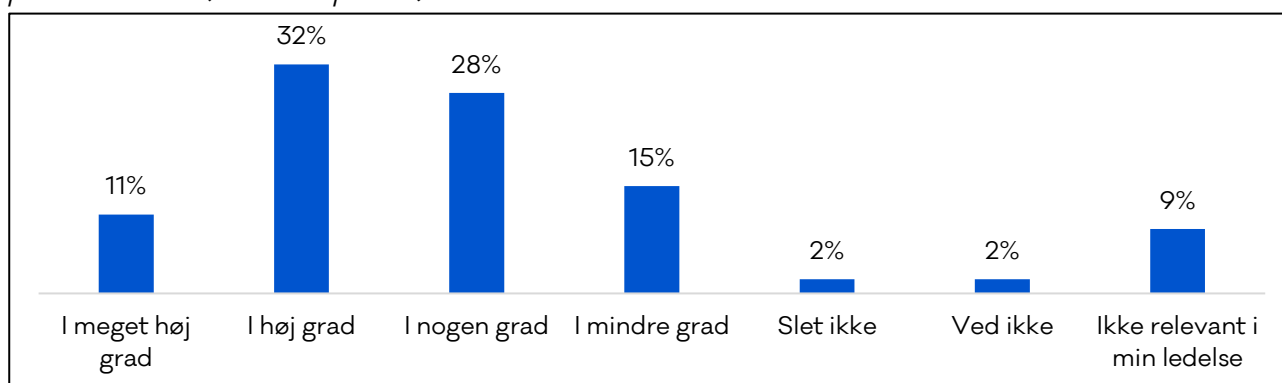
Figur 9: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Beredskab (forebygge kriser)



Figur 10 viser, hvor kompetente ledere føler sig i forhold til ledelse af partnerskaber (eksterne parter). Lidt mere end to ud af fem (43 %) føler sig i høj grad (32 %) eller i meget høj grad (11 %) kompetente i forhold til dette område.

Lidt under en ud af fem (17 %) af lederne føler sig i mindre grad (15 %) eller slet ikke (2 %) kompetente i forhold til ledelse af partnerskaber. Endelig svarer 15 %, at de i nogen grad føler sig kompetente.

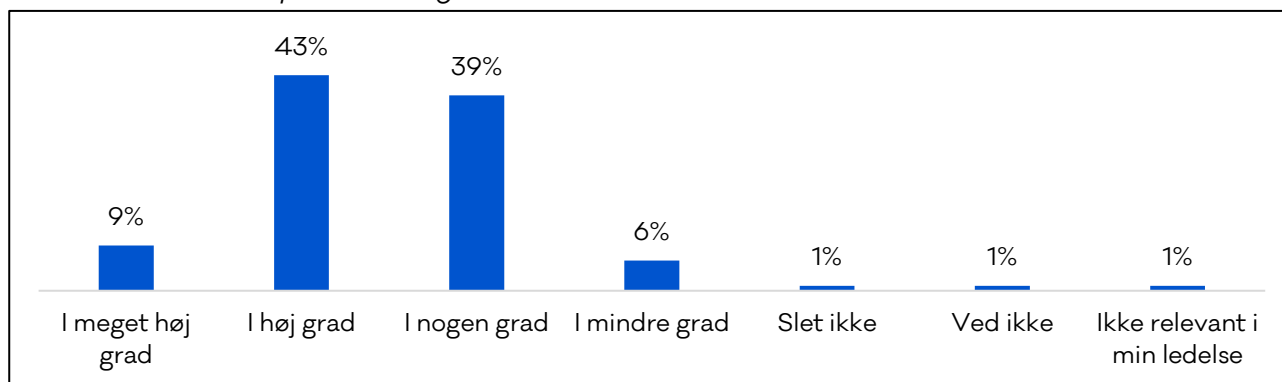
Figur 10: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Ledelse af partnerskaber (eksterne parter)



Figur 11 viser, hvor kompetente ledere føler sig i forhold til generationsledelse (på tværs af generationer). Det fremgår, at over halvdelen (52 %) i høj grad (43 %) eller i meget høj grad (9 %) føler sig kompetente i forhold til dette område.

Mindre end hver tiende (7 %) af lederne føler sig i mindre grad (6 %) eller slet ikke (1 %) kompetente i forhold til generationsledelse. Endelig svarer to ud af fem (39 %), at de i nogen grad føler sig kompetente inden for generationsledelse.

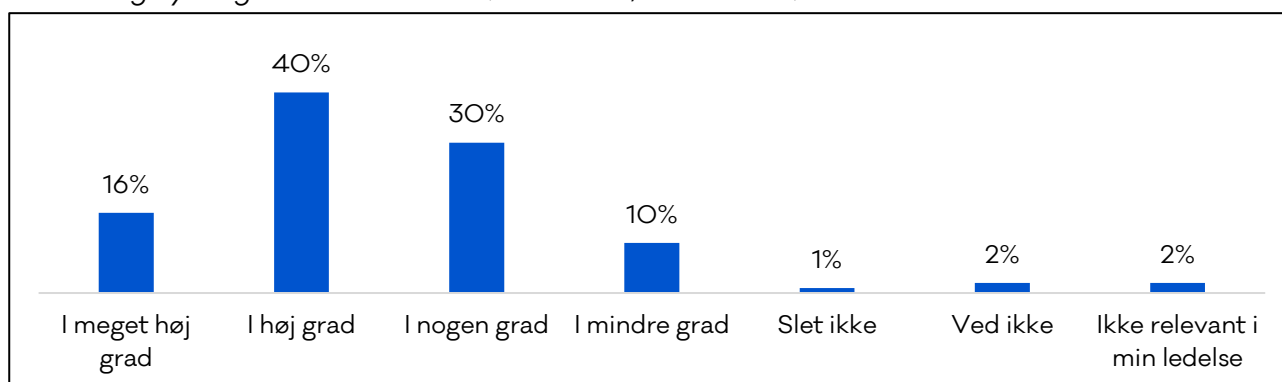
Figur 11: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Generationsledelse (på tværs af generationer)



Figur 12 viser, hvor kompetente ledere føler sig til at lede inden for mindre hierarki og nye organisationsformer (frisættelse, medledelse). Mere end halvdelen (56 %) føler sig i høj grad (40 %) eller i meget høj grad (16 %) kompetente i forhold til dette område.

Omkring hver tiende (11 %) af lederne føler sig i mindre grad (10 %) eller slet ikke (1 %) kompetente til at lede i forhold til mindre hierarki og nye organisationsformer. Endelig svarer tre ud af ti (30 %), at de i nogen grad føler sig kompetente.

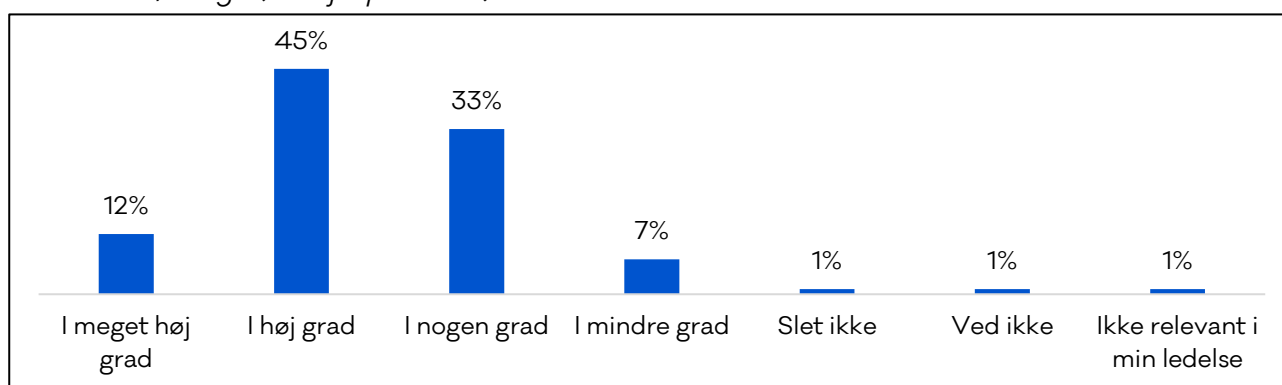
Figur 12: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Mindre hierarki og nye organisationsformer (frisættelse, medledelse)



Figur 13 viser, hvor kompetente ledere føler sig til at lede i forhold til omdømme/image (arbejdspladsens). Næsten tre ud af fem (57 %) ledere føler sig i høj grad (45 %) eller i meget høj grad (12 %) kompetente i forhold til dette område.

Mindre end hver tiende (8 %) af lederne føler sig i mindre grad (7 %) eller slet ikke (1 %) kompetente i forhold til at lede inden for omdømme og image. Endelig svarer omtrent hver tredje (33 %), at de i nogen grad føler sig kompetente.

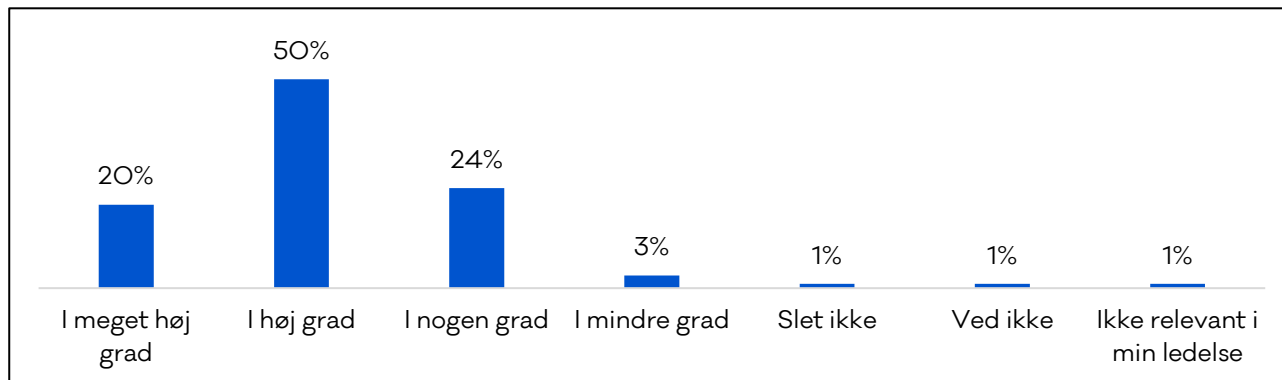
Figur 13: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Omdømme/Image (arbejdspladsens)



Figur 14 viser, hvor kompetente ledere føler sig i forhold til inkluderende ledelse (diversitet). Det fremgår, at syv ud af ti (70 %) af lederne i høj grad (50 %) eller i meget høj grad (20 %) føler sig kompetente i forhold til dette område.

Mindre end hver tyvende (4 %) af lederne føler sig i mindre grad (3 %) eller slet ikke (1 %) kompetente i forhold til inkluderende ledelse. Endelig svarer omtrent hver fjerde (25 %), at de i nogen grad føler sig kompetente.

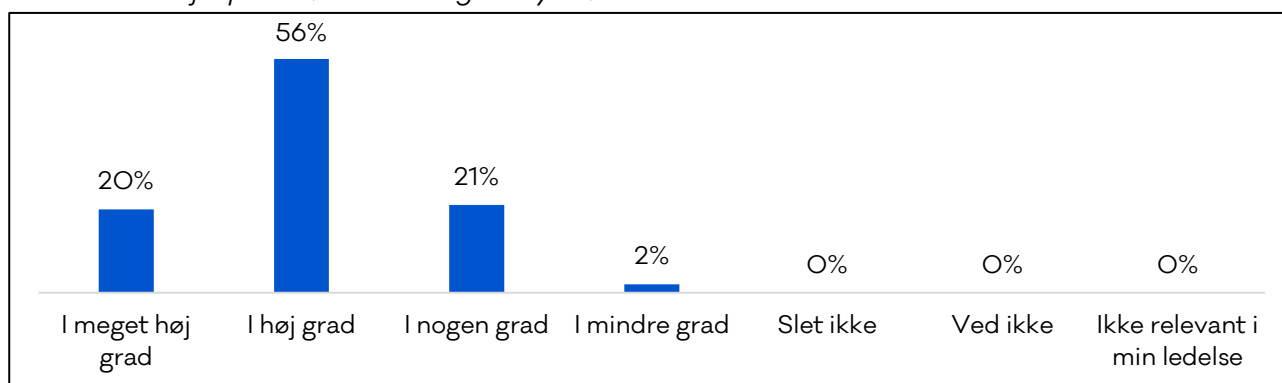
Figur 14: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Inkluderende ledelse (diversitet)



Figur 15 viser, hvor kompetente ledere føler sig i forhold til at udvikle en attraktiv arbejdsplads (tiltrække og tilknytte). Tre ud af fire (76 %) ledere føler sig i høj grad (56 %) eller i meget høj grad (20 %) kompetente i forhold til dette område.

Kun én ud af halvtreds (2 %) af lederne føler sig i mindre grad kompetente i forhold til at udvikle en attraktiv arbejdsplads, og 0 % føler sig slet ikke kompetente. Endelig svarer en ud af fem (21 %), at de i nogen grad føler sig kompetente.

Figur 15: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Udvikle en attraktiv arbejdsplads (tiltrække og tilknytte)

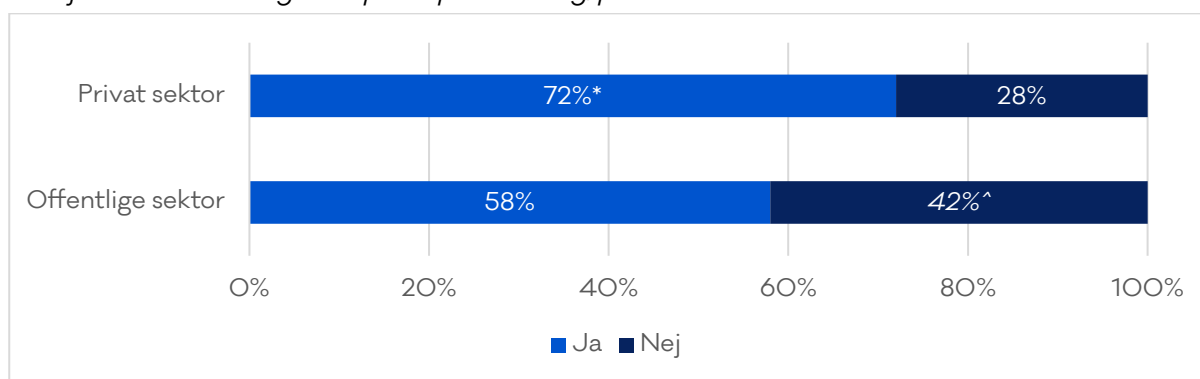


Ledere i den private sektor bruger oftere AI og føler sig mere rustet til at understøtte ansattes AI-brug end offentlige ledere

Figur 16 viser, hvor mange ledere i henholdsvis den offentlige og private sektor, som har anvendt AI inden for de seneste seks måneder i deres arbejde. Det fremgår, at der er signifikant flere i den private sektor (72 %) end i den offentlige sektor (58 %), som har anvendt værktøjet.

Tilsvarende er der signifikant flere ledere i den offentlige sektor (42 %) end i den private sektor (28 %), som ikke har anvendt AI i deres arbejde i de seneste seks måneder.

Figur 16: Har du selv indenfor de seneste 6 måneder anvendt et AI/kunstig intelligens værktøj i arbejdssammenhæng? – Opdelt på offentlig/privat sektor



Note: offentlig sektor n=1172, privat sektor n=893.

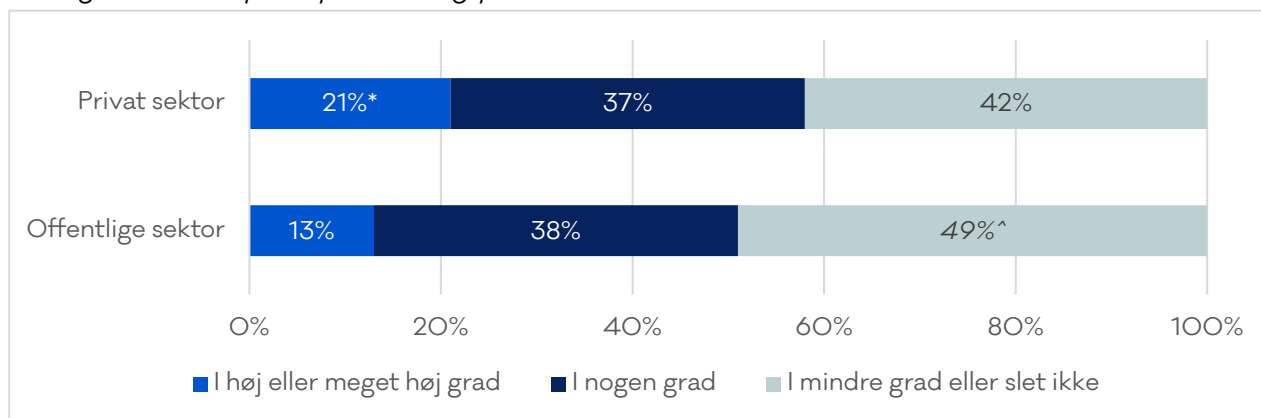
* er signifikant højere end den offentlige sektor ^ er signifikant højere end den private sektor

Figur 17 giver et indblik i, hvor rustede ledere i henholdsvis den offentlige og private sektor føler sig i forhold til at understøtte deres medarbejders brug af AI.

Det fremgår, at signifikant flere ledere i den private sektor (21 %) end i den offentlige sektor (13 %) føler sig rustede til at understøtte medarbejders AI-brug.

Tilsvarende svarer flere offentlige ledere (49 %) end private ledere (42 %), at de i mindre grad eller slet ikke føler sig rustede til denne opgave.

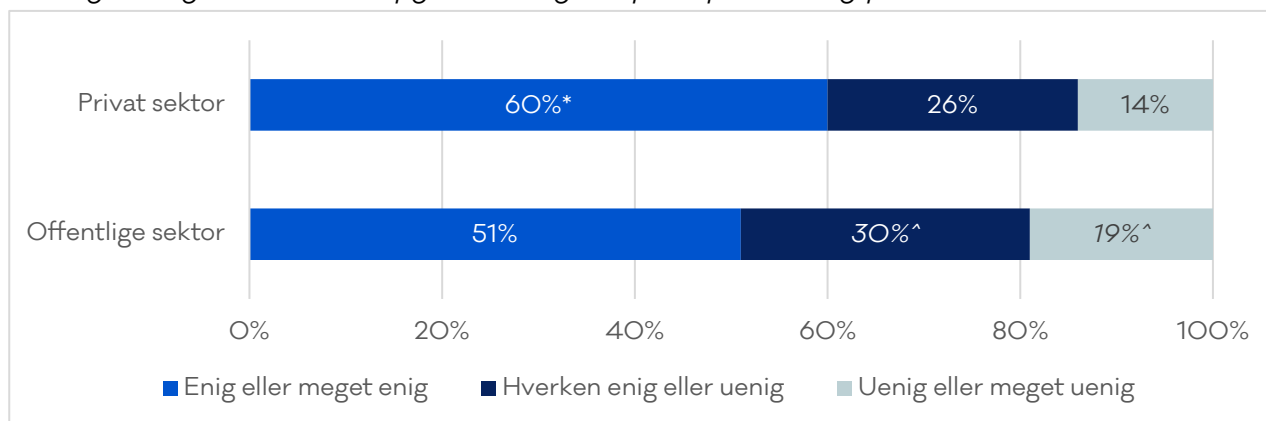
Figur 17: I hvilken grad føler du dig rustet til at understøtte dine medarbejdere i brugen af kunstig intelligens/AI? – Opdelt på offentlig/privat sektor



Note: * er signifikant højere end den offentlige sektor ^ er signifikant højere end den private sektor

Figur 18 giver et indblik i andelen af henholdsvis offentlige og private ledere, som opfordrer deres ansatte til at bruge AI i deres opgaveløsning. Det fremgår, at signifikant flere private ledere (60 %) end offentlige ledere (51 %) er enige eller meget enige i, at de opfordrer deres ansatte til at anvende AI.

Figur 18: Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn: Jeg opfordrer mine medarbejdere til at bruge kunstig intelligens/AI i deres opgaveløsning. – Opdelt på offentlig/privat sektor



Note: * er signifikant højere end den offentlige sektor ^ er signifikant højere end den private sektor

Metode

Analysen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt Djøfs medlemmer, der er ansat i en lederstilling. Ledere uden personaleansvar er ikke en del af undersøgelsen. Undersøgelsen inkluderer både ledere af medarbejdere, ledere af ledere samt ansatte i topledelse/direktion.

Undersøgelsen er sendt til en tilfældigt udvalgt stikprøve på 11.113 medlemmer i målgruppen. I alt har 2185 medlemmer svaret på undersøgelsen. Undersøgelsen har således en svarprocent på 20. Dataene blev indsamlet i august og september 2024.

Svarprocenten er lavere blandt mænd og unge. For at tage højde for dette systematiske skæve bortfald er dataene blevet vægtet efter køn og alder.