



# Fremtidens teamarbeid

*Opplevde utfordringer og muligheter ved bruk  
av kunstig intelligens i team*

**Sara Elin Bøe og Ylva Bjordal**

**Veiledere: Therese Egeland og Vidar Schei**

Masterutredning i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.



## Sammendrag

Den teknologiske utviklingen samfunnet står overfor i dag, fører ikke bare til nye former for arbeid, men også til en endring i hvordan mennesker jobber sammen. Implementeringen av kunstig intelligens (KI) åpner for en rekke nye muligheter, men medfører samtidig endringer i hvordan organisasjoner og arbeidsprosesser fungerer. I lys av denne utviklingen har masterutredningen vår undersøkt hvilke utfordringer og muligheter som oppleves når KI blir tatt i bruk i teamarbeid, samt hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for slik implementering i fremtiden. Gjennom en kvalitativ casestudie har vi intervjuet 13 informanter fra to casebedrifter om deres opplevelser ved bruk av KI i teamarbeid.

Studien belyser at KI foreløpig anses som et verktøy for støtte og effektivisering i teamarbeid, fremfor som et autonomt teammedlem. Et av våre hovedfunn omhandler hvordan mennesker fremdeles står som ansvarlige og som beslutningstakere i teamsettinger, til tross for KIs økende bidrag. Dette understreker viktigheten av menneskelig dømmekraft og interaksjon, selv om teamdynamikken mellom mennesker og KI kan endres på sikt. Studien avdekker utfordringer tilknyttet kommunikasjon innad i organisasjoner, og viser til varierende grad av åpenhet blant ansatte rundt bruken av KI. Videre påpekes bekymringer tilknyttet personvern, tillit og etikk som sentrale utfordringer. På mulighetssiden belyser oppgaven hvordan KI kan overta repetitive og tidkrevende oppgaver. Dette frigjør tid for ansatte til å engasjere seg i mer meningsfylt og komplekst arbeid, noe som kan føre til en endring i dagens arbeidslandskap, og medføre økt jobbtilfredshet for ansatte.

Med denne masteroppgaven forsøker vi å gi en dypere forståelse av hvilke muligheter som oppleves ved bruk av KI i teamarbeid, og fremhever utfordringer som medfølger den teknologiske utviklingen. Implementeringen av KI i teamarbeid er trolig en trend vi vil se mer av fremover. Studien bidrar til en økt forståelse av hvordan KI kan integreres på en måte som balanserer kunstig og menneskelig intelligens, samtidig som vi ivaretar etiske hensyn og skaper tillit til teknologien. Når vi anerkjenner KI som et komplementært verktøy, fremmer vi en tilnærming som bevarer menneskelige ferdigheter i kjernen av teamarbeid. Ved å utforske opplevelsen av utfordringer og muligheter i dette raskt skiftende landskapet kan vi bidra til å styrke organisasjoners evne til å benytte KI i teamarbeid sitt fulle potensial.

## Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet høsten 2023, og markerer avslutningen på «Masterstudiet i økonomi og administrasjon» ved Norges Handelshøyskole (NHH). Studien utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen «Strategi og ledelse». Utredningen er en del av forskningsprosjektet Digital Innovation for Growth (DIG), og har som formål å bidra til ny forskningsbasert kunnskap om hvordan etablerte selskaper kan forberede og tilpasse seg de hyppige endringene i samfunnet som drives frem av ny teknologi.

Gjennom studien har vi oppnådd en dypere forståelse av hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå ved implementeringen av kunstig intelligens i teamarbeid. Arbeidet har vært spennende, krevende og interessant, og vi har hatt gleden av å prate med mange dyktige og engasjerte mennesker i løpet av prosjektet. Prosjektet har bidratt til å styrke vår kompetanse om et dagsaktuelt tema som vi gleder oss til å ta med oss inn i arbeidslivet.

Vi ønsker å starte med å rette en stor takk til våre veiledere, Therese Egeland og Vidar Schei, for deres engasjement, gode samtaler og tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Videre vil vi rette en takk til casebedriftene som har muliggjort studien, vi setter stor pris på at dere har vært så hjelpelige. Spesielt takk til informantene som har tatt seg tid til intervjuer, og bidratt med verdifull informasjon og innsikt til vårt forskningsprosjekt.

Avslutningsvis vil vi benytte anledningen til å takke familie, venner og medstudentene på kontoret som har vært viktige støttespillere for oss gjennom hele semesteret. Takk for all motivasjon, inspirasjon og for at dere har vært der for oss.



---

Sara Elin Bøe



---

Ylva Bjordal

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>4</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>5</b>
<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN .....	8
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING .....	9
1.3 STRUKTUR .....	9
<b>2. TEORI</b> .....	<b>10</b>
2.1 KUNSTIG INTELLIGENS.....	10
2.1.1 Historisk utvikling av KI .....	11
2.1.2 Definisjon av KI .....	11
2.1.3 Ulike former for KI.....	13
2.1.4 Bruksområder for KI i dag.....	14
2.1.5 Grunnleggende utfordringer ved bruk av KI.....	15
2.2 TEAM .....	17
2.2.1 KI i teamet .....	18
2.2.2 Kommunikasjon i team .....	23
2.3 OPPSUMMERING AV TEORI .....	24
<b>3. METODE</b> .....	<b>26</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	26
3.2 FORSKNINGSTILNÆRMING .....	27
3.3 FORSKNINGSMETODE.....	28
3.4 FORSKNINGSSTRATEGI.....	29
3.4.1 Casestudie .....	30
3.4.2 Tidshorisont.....	30
3.5 INNSAMLING AV DATA .....	31
3.5.1 Presentasjon av casebedrifter .....	32
3.5.2 Semistrukturerte dybdeintervju .....	33
3.5.3 Utvalg.....	35
3.5.4 Forberedelser til intervju .....	38
3.5.5 Gjennomføring av intervju .....	39
3.6 ANALYSE AV DATA .....	40
3.6.1 Transkribering.....	42
3.6.2 Tematisk analyse .....	43
3.7 FORVENTNINGER OM FUNN .....	44
3.8 DATAKVALITET .....	44

3.8.1	<i>Pålitelighet</i> .....	45
3.8.2	<i>Troverdighet</i> .....	45
3.8.3	<i>Overførbarhet</i> .....	46
3.8.4	<i>Bekreftbarhet</i> .....	46
3.9	ETIKK OG RETNINGSLINJER .....	47
3.10	OPPSUMMERING AV METODISKE VALG.....	48
<b>4.</b>	<b>FUNN</b> .....	<b>49</b>
4.1	DAGENS KI-SITUASJON .....	50
4.1.1	<i>Hvordan brukes KI i dag?</i> .....	50
4.1.2	<i>KIs rolle i teamarbeid</i> .....	51
4.2	UTFORDRINGER MED KI I TEAMARBEID .....	53
4.2.1	<i>Behov for menneskelig interaksjon</i> .....	53
4.2.2	<i>Informasjon om bruk av KI tolkes og kommuniseres ulikt</i> .....	59
4.2.3	<i>Bekymringer tilknyttet personvern, tillit og etiske problemstillinger</i> .....	65
4.3	MULIGHETER VED BRUK AV KI I TEAMARBEID .....	72
4.3.1	<i>Fremmer kreativitet og produktivitet i team</i> .....	73
4.3.2	<i>Nye arbeidsoppgaver som følge av implementering av KI</i> .....	76
4.4	OPPSUMMERING AV EMPIRISKE FUNN .....	78
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>79</b>
5.1	BRUK AV KI I DAG.....	79
5.2	HVORFOR FREMSTÅR BRUK AV KI SOM UTFORDRENDE I TEAM.....	80
5.2.1	<i>KI krever høy grad av menneskelig interaksjon</i> .....	80
5.2.2	<i>Bruk av KI kommuniseres og tolkes ulikt</i> .....	82
5.2.3	<i>Bekymringer tilknyttet sensitiv data, tillit og etiske utfordringer</i> .....	85
5.3	HVORDAN KI I TEAM SKAPER MULIGHETER .....	87
5.3.1	<i>Økt produktivitet og kreativitet</i> .....	87
5.3.2	<i>Nye arbeidsoppgaver som følge av implementering av KI</i> .....	89
5.4	PRAKTISKE IMPLIKASJONER AV FUNNENE .....	91
5.5	STUDIENS BEGRENSNINGER.....	94
5.6	ANBEFALINGER FOR VIDERE FORSKNING .....	95
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>97</b>
<b>7.</b>	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>98</b>
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>98</b>
8.1	VEDLEGG 1: SAMTYKKEERKLÆRING .....	104
8.2	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE .....	106

---

## Figurliste

Figur 1: Fem kriterier for studiens utvalg .....	37
Figur 2: Studiens forskningsprosess.....	38
Figur 3: Fremstilling av intervjuprosessens innledende fase .....	39
Figur 4: Forskningsstudienes fremdrift for dataanalyse.....	41
Figur 5: Oppsummering av studiens metodiske valg .....	48
Figur 6: Sammenstilling av datainnsamlingens hovedfunn .....	49
Figur 7: Ordsky med beskrivelse av de mest sentrale rollene som ble trukket frem .....	52
Figur 8: utfordringer ved bruk av KI i teamarbeid.....	53
Figur 9: Ordsky med beskrivelse av de mest sentrale bekymringene ble påpekt.....	65
Figur 10: Muligheter ved implementering av KI i team .....	72
Figur 11: Råd for å legge til rette for bruk av dagens KI i teamarbeid .....	93

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

I en æra preget av teknologiske fremskritt står Norge, og verden for øvrig, overfor fundamentale endringer i arbeidslivet. Eldrebølge, klimaendringer og økt globalisering krever en smartere og mer effektiv arbeidsmåte for å opprettholde konkurransekraft og velferdsnivået i årene som kommer (Regjeringen, 2020). Kunstig intelligens (KI) står i sentrum for denne utviklingen og kan være nøkkelen til å realisere disse målene.

KI kan sammenlignes med kalkulatoren, atombomben og den industrielle revolusjon, og ikke engang de smarteste blant oss vet hvilke muligheter som vil oppstå (Larsen, 2023). KI påvirker det globale arbeidsmarkedet ved å omforme arbeidsoppgavers natur og utfordrer tradisjonelle roller i organisasjoner. Det er en økende forståelse for at KI ikke bare endrer hvordan vi jobber sammen, men også hva arbeidet innebærer. Rapporten til World Economic Forum (2018) avdekker at 49 % av respondentene fra ulike bransjer forventer at KI vil bidra til å skape nye jobber, samtidig indikerer 23 % at KI vil føre til en betydelig omfordeling av arbeidsroller. Dette innebærer ikke nødvendigvis at jobber vil forsvinne: snarere at de vil utvikle seg, og medføre andre krav til kunnskap og ferdigheter. Denne utviklingen er et bevis på KIs transformativ potensial i arbeidslivet, og understreker behovet for tilrettelegging i takt med de teknologiske fremskrittene. "KI-generert" ble kåret til årets ord av Språkrådet (2023), noe som reflekterer den økende relevansen av KI og understreker viktigheten av å forstå hvordan KI vil påvirke ulike aspekter av våre arbeids- og dagligliv fremover.

Denne masteroppgaven undersøker hvordan KI oppleves i teamarbeid, hvor vi utforsker utfordringer og muligheter som følge av implementering av KI i team. Norge er et av verdens ledende land innen digitalisering, og er et unikt utgangspunkt for å undersøke hvordan bruk av KI kan påvirke teamarbeid. Vi undersøker hvordan teammedlemmer anser og benytter KI i dag, hvordan bruken kommuniseres, samt reflekterer over bekymringer i forbindelse med retningslinjer, personvern og etiske aspekter ved bruk av KI. Videre utforsker vi hvilke muligheter som oppstår, og hvordan KI kan medføre endringer i dagens roller og arbeidsdeling. Målet er å gi en dypere forståelse av hvordan KI oppleves i dag, samt utforske hvordan KI kan implementeres mest mulig hensiktsmessig i fremtidens teamarbeid.



---

## 1.2 Formål og problemstilling

I lys av den raskt voksende bruken av KI i arbeidslivet blir det stadig viktigere å forstå hvordan KI oppleves i teamarbeid. Det er en bred anerkjennelse av at bruk av KI har potensialet til å transformere tradisjonelle arbeidsmetoder for team i organisasjoner. Denne transformasjonen kan by på både utfordringer og muligheter for hvordan team fungerer og samhandler. Mens det finnes betydelig forskning på team i en generell kontekst, er det behov for mer innsikt i hvordan KI oppleves spesifikt i teamarbeid. Masteroppgaven sikter derfor mot å fylle dette kunnskapsgapet ved å utforske og diskutere hvordan KI blir integrert og anvendt i team, og hvilke faktorer som bidrar til et vellykket samarbeid. Med dette som bakgrunn har masteroppgaven som mål å bidra med en dypere forståelse av KIs påvirkning på teamarbeid. Det vil bli undersøkt hvordan team opplever å arbeide med KI, hvilke utfordringer som møtes, og hvilke muligheter som kan oppstå. Denne forståelsen er viktig for å hjelpe organisasjoner med å navigere i overgangen til økt bruk av KI på arbeidsplassen, og for å utvikle strategier for effektivt samarbeid mellom kunstig og menneskelig intelligens. Derfor har vi valgt følgende problemstilling for studien:

*«Hvilke utfordringer og muligheter oppleves ved bruk av KI i teamarbeid?»*

For å besvare denne problemstillingen, vil det bli gjennomført en kvalitativ studie som baseres på innsikt fra dybdeintervjuer med teammedlemmer som har direkte erfaring med bruk av KI i deres arbeid. Dataene som samles inn vil gi innsikt i de praktiske realitetene av KI i teamarbeid, og vil bli analysert i lys av eksisterende forskning om KI og team.

## 1.3 Struktur

Masteroppgaven er inndelt i åtte hovedkapitler, strukturert etter en klassisk modell foreslått av Saunders et al. (2019). I det første kapitlet legger vi grunnlaget for studien ved å beskrive oppgavens bakgrunn og formål. Deretter utforsker vi eksisterende forskning som relaterer seg til temaene i kapittel 2. I kapittel 3 forklarer og begrunner vi våre metodiske valg, samt hvordan vi har samlet, analysert og validert dataene. Våre funn blir presentert i kapittel 4, før vi i kapittel 5 diskuterer funnene i forhold til oppgavens problemstilling og eksisterende forskning. Vi ser også på praktiske implikasjoner, begrensninger ved studien og anbefalinger for videre forskning. I kapittel 6 presenteres en konklusjon, etterfulgt av de to avsluttende kapitlene, kapittel 7 og 8, som består av litteraturliste og vedlegg.

## 2. Teori

I dette kapitlet vil vi presentere relevant forskning som vil bli benyttet for å belyse vår problemstilling. I det første delkapitlet presenteres relevant teori om KI, som er direkte tilknyttet studiens tema. Deretter legger vi frem generell teori om team, samt empiri om hvordan implementeringen av KI kan ha innvirkning på teamarbeid. Formålet er å skape et teoretisk grunnlag for å kunne diskutere hvordan KI påvirker dynamikken i teamarbeid, og hvilke implikasjoner dette har for individuelle teammedlemmer og bedriften som helhet.

### 2.1 Kunstig intelligens

For å forstå hvordan implementering av KI påvirker opplevelsen av teamarbeid, er det essensielt å først etablere en grunnleggende forståelse av hva KI er. KI er ikke en ny innovasjon, men har gjennomgått betydelig utvikling og ekspansjon i sine bruksområder, spesielt de siste årene (Tidemann, 2023). Ved å utforske KIs historie og dens teknologiske utvikling, kan vi danne et grunnlag for å definere KI og forstå hvordan KI brukes i bedrifter i dag. Denne forståelsen er kritisk for å kunne analysere og diskutere de potensielle endringene KI kan medføre i teamarbeid, både i form av utfordringer og muligheter.

Samarbeid mellom menneskelige teammedlemmer og KI er en trend vi kommer til å se mer av fremover etterhvert som KI integreres i samfunnet (Wilson & Daugherty, 2018). For å forstå hvordan KI kan integreres effektivt i teamarbeid, må vi først forstå hva KI innebærer. Integrasjonen av KI fører til transformativ endringer i hvordan oppgaver utføres, hvordan data analyseres, og hvordan beslutninger tas. I motsetning til konvensjonell digitalisering, som hovedsakelig fokuserer på å konvertere analog informasjon til digitale kilder, innebærer KI utviklingen av systemer som autonomt kan lære, resonnerer, og foreta prediksjoner eller beslutninger basert på komplekse datamønstre (World Economic Forum, 2018).

### 2.1.1 Historisk utvikling av KI

KI har en lang historie som strekker seg tilbake til antikken, da ideer om menneskelignende maskiner begynte å ta form (Tidemann, 2023). På 1900-tallet opplevde KI en betydelig vekst i forbindelse med utviklingen av elektroniske datamaskiner, og Alan Turing introduserte Turing-testen som et viktig konsept for å evaluere intelligens i maskiner. På 1950- og 60-tallet startet de første eksperimentene med å utvikle intelligente maskiner, ledet av pionerer som John McCarthy og Marvin Minsky (Kappagantula, 2019). Etter en periode med optimisme og intens forskning på 1980-tallet, fulgte en nedgang kjent som KI-vinteren på 90-tallet. Denne perioden var preget av en nedgang i interesse og investeringer i KI, delvis på grunn av manglende teknologisk fremgang og uenigheter om forskningsretninger. Denne nedgangen førte til nedleggelse av mange KI-prosjekter og en reduksjon i finansiering, men den la også grunnlaget for en senere renessanse innen feltet. Fra 2000-tallet og fremover har interessen for KI igjen vokst. Vi har sett betydelige fremskritt innen nevrale nettverk og maskinlæring, og disse fremskrittene har åpnet dører for blant annet nye plattformer, applikasjoner og muligheter. Den historiske utviklingen av KI har vært preget av optimisme og utfordringer, og har formet KI-feltet slik vi kjenner det i dag. Samtidig har den hurtige utviklingen av KI medført nye utfordringer, hvor etisk ansvarlighet, personvern og fremtidsutsikter er omdiskuterte temaer i takt med at teknologien blir mer avansert og implementert i arbeidslivet.

### 2.1.2 Definisjon av KI

KI refererer til maskiners evne til å utføre oppgaver som tradisjonelt krever menneskelig intelligens. Dette inkluderer, men er ikke begrenset til, evner som problemløsning, læring, planlegging, språkforståelse, og visualisering. Det eksisterer en rekke definisjoner for KI grunnet mangfoldet av perspektiver og tilnærminger til feltet. Selv anerkjente innovatører som Elon Musk finner det utfordrende å gi en konkret definisjon av begrepet (Boutin, 2017). Det som er gjennomgående i litteraturen er faktumet at KI er designet av mennesker for å ha evnen til å lære og ta til seg informasjon. Evnen til å anvende lærte erfaringer for å utføre handlinger er det som fundamentalt skiller KI fra annen teknologi. Vi har valgt en definisjon av KI presentert av Grewal i 2014, som er en grundig og veldefinert beskrivelse av et felt i stadig utvikling:

*«Kunstig intelligens er det mekaniske simuleringssystemet for innsamling av kunnskap og informasjon, og videre bearbeiding av intelligens og derav formidle den til kvalifiserte former for handlingsbar intelligens» - (Grewal, 2014)*

Definisjonen fremhever KI som et system som er i stand til å samle inn, behandle og formidle kunnskap og informasjon på en måte som gir grunnlag for håndterbar, meningsfull intelligens. Den understreker også viktigheten av at KI ikke bare handler om å behandle data, men å omforme data til en form som kan veilede konkret handling. Grewals definisjon gir en nyttig innfallsvinkel for å forstå KI som et middel til å utvikle systemer som kan utføre oppgaver som krever intelligens på en automatisert måte.

Gjennomgående i litteraturen om KI er at det er skapt gjennom noe kunstig som har evnen til å lære og oppfatte, og samtidig bruker denne erfaringen til å utføre handlinger. Vi mener det er nettopp dette som skiller KI fra annen teknologi. Med andre ord, KI representerer et systematisk forsøk på å etterligne menneskelig intelligens ved å bruke avanserte algoritmer og maskinlæringsmetoder (Kolbjørnsrud, 2017).

### *Kunstig vs. menneskelig intelligens*

KI har gjort betydelige fremskritt i å håndtere komplekse og repeterbare oppgaver, men den mangler fremdeles viktige menneskelige evner, spesielt i forståelsen av kontekst og følelser. Lakhmani et al. (2022) understreker dette viktige skillet mellom kunstig og menneskelig intelligens. Mens mennesker naturlig tolker sosiale signaler og justerer sine reaksjoner basert på en kombinasjon av personlige erfaringer og emosjonell intelligens, er KIs operasjoner begrenset til forhåndsprogrammerte parametere og mønstergjenkjenning. Denne mangelen på empati eller følelsesmessig forståelse er et viktig skille mellom kunstig og menneskelig intelligens. Denne begrensningen kan potensielt ha en negativ effekt på integrasjonen og funksjonaliteten av KI i teamarbeid, ettersom det å kunne se det store bildet er en sentral egenskap i arbeidssituasjoner.

På den andre siden kan KIs mangel på følelser også betraktes som en styrke i noen tilfeller. Menneskelig ytelse kan bli påvirket av psykologiske behov og emosjonelle tilstander, som Maslows behovshierarki beskriver. KIs kapasitet er derimot upåvirket av slike eksterne

faktorer og kan opprettholde optimal effektivitet, selv under forhold som ville vært stressende eller distraherende for mennesker. KIs intellekt er immun mot påvirkning fra faktorer som tretthet, stress og emosjonell utbrenthet, noe som betyr at deres "beslutninger" ikke påvirkes av svingninger i motivasjon eller emosjonelle tilstander (Lakhmani et al., 2022). Dette kan være en fordel i teamkontekster, hvor menneskelige teammedlemmer kan bli negativt påvirket av forbigående psykologiske tilstander.

KI er spesielt god til å ta seg av oppgaver som er komplekse og repeterbare, men ikke så god til å skape sosiale forbindelser (Lakhmani et al., 2022). For eksempel, i risikofylte situasjoner hvor det er viktig å være pålitelig og dyktig, kan KI bidra positivt til teamet med sin nøyaktighet og evne til å styrke teamets evner. For oppgaver som er komplekse, situasjonsavhengige eller i hurtig endring, kan bruk av automatisering miste sine fordeler ettersom KIs intellekt ikke er omfattende nok (Lyons et al., 2021). Det kan være utfordrende å benytte KI i arbeidsoppgaver som krever tette relasjoner, ettersom KI ikke kan tilby følelsesmessige bånd på samme måte som mennesker (Lakhmani et al., 2022). Dette skyldes at automatisering ikke kan håndtere situasjoner den ikke er programmert for.

Lyons et al. (2019) belyser hvordan graden av avhengighet mellom mennesker og maskiner i arbeidsprosesser påvirker oppfatningen av KI i teamet. Når teammedlemmer stoler på KI for kritiske oppgaver, begynner de å se maskinen mer som en integrert del av teamet, snarere enn et enkeltstående verktøy (Lyons et al., 2019). Dette fenomenet indikerer en skiftende oppfatning av KI, fra å være en passiv assistent til å bli ansett som en mer aktiv og verdifull bidragsyter i teamet.

### **2.1.3 Ulike former for KI**

Vi finner en rekke forskjellige former for KI, hver med sine særegne egenskaper og bruksområder. Spekteret av KI-teknologier er bredt og varierer fra regelbaserte systemer, som opererer basert på forhåndsdefinerte instruksjoner, til mer avanserte autonome systemer som fungerer uavhengig av menneskelig inngripen (Tidemann, 2023). Maskinlæring og dyp læring står som to sentrale teknologier, ettersom de muliggjør at systemer kan lære og tilpasse seg basert på data, uten behov for eksplisitt programmering.

Nevrale nettverk innen dyplæring er spesielt relevante for vår studie (Tidemann, 2023). Modellene er bemerkelsesverdige grunnet deres evne til å prosessere og generere naturlig språk. Denne egenskapen gjør dem ideelle for oppgaver som krever forståelse og produksjon av menneskelig språk. Slike modeller representerer et betydelig fremskritt i utviklingen av KI-teknologi, og tilbyr en interaktiv, dynamisk og overbevisende brukeropplevelse. Denne evolusjonen i KI-teknologi åpner for nye muligheter og bruksområder, spesielt i sammenhenger der menneskelig interaksjon og språkforståelse er nødvendig.

### *ChatGPT*

ChatGPT, utviklet av OpenAI, er en avansert generativ KI-modell designet for å generere naturlig språk, og som tilbyr en interaksjon som ligner på menneskelig kommunikasjon (Hansen, 2023). Modellen kan håndtere komplekse problemstillinger med høy hastighet og nøyaktighet, og har potensial til å forbedre produktiviteten i bedrifter ved å frigjøre ansattes tid til oppgaver som krever menneskelig intelligens og kontekstuell beslutningstaking (Andreassen, 2023). Siden lanseringen 30. november 2022, har ChatGPT raskt vokst i popularitet, med over en million brukere innen fem dager og 100 millioner månedlige brukere to måneder senere (Hu, 2023). ChatGPTs popularitet og imponerende ferdigheter har vekket stor interesse, og skapt en blanding av begeistring og bekymring i samfunnet.

## **2.1.4 Bruksområder for KI i dag**

KI er i ferd med å revolusjonere bedriftsverden ved å transformere tradisjonelle arbeidsoppgaver, roller og måten bedrifter arbeider på. Kappagantula (2019) beskriver hvordan KI har introdusert løsninger for alt fra automatisering til avanserte analyseverktøy. Verktøyene muliggjør rask og nøyaktig analyse av enorme datamengder, noe som er avgjørende for å kunne foreta informerte og strategiske beslutninger (Lehkmani et al., 2022). Videre fungerer KI som en katalysator for innovasjon og produktutvikling, og kan forutsi endringers påvirkning på sluttbrukeren (Skjuve et al., 2023). Denne utviklingen innebærer en overgangsperiode for bedrifter, hvor strategiutforming for å møte utfordringer og maksimere KIs muligheter står sentralt (Krasadakis, 2023). Vi skal undersøke hvordan KI bidrar til å endre dagens teamdynamikk og arbeidsdeling, samt hvordan menneskelig og kunstig intelligens kan komplementere hverandre i fremtidens samarbeid.

---

## 2.1.5 Grunnleggende utfordringer ved bruk av KI

I Norge, et samfunn preget av høy grad av tillit både mellom individer og i forhold til statlige og private virksomheter (Regjeringen, 2020), reiser bruk og utvikling av KI spesielle utfordringer. Disse utfordringene er særlig relevante for situasjoner hvor KI-systemer behandler personopplysninger, og inkluderer bekymringer knyttet til personvern, datasikkerhet, bias og etiske problemstillinger.

### *Tillit til KI*

Edmondson (1999) definerer tillit som «*forventingen om at andres fremtidige handlinger vil være fordelaktige for ens egne interesser, slik at man er villig til å være sårbar i forhold til disse handlingene*» (Edmondson A., 1999). Selv om tillit er et bredt studert konsept, er det vanskelig å oppnå konsensus om en entydig definisjon (Hakonen & Lipponen, 2009). Imidlertid er det ofte tre gjentakende elementer i forståelsen av tillit: sårbarhet, gjensidige handlinger og forventninger over tid (Hjertø, 2013).

For at implementeringen av KI i teamarbeid oppleves som trygg og pålitelig er det avgjørende at teammedlemmene har tillit til teknologien (Vredenberg, 2020). Dette krever ansvarlig bruk og utvikling av KI, med fokus på etiske løsninger og passende reguleringer for å fremme tillit til KI-løsninger, i både privat og offentlig sektor. «Black box»-problematikken i KI representerer en utfordring for opplevelsen av trygghet ved bruk av KI i team (Vinje, 2022). Ettersom det kan være vanskelig å forstå eller forklare hvordan og hvorfor KI kommer frem til bestemte konklusjoner, spesielt i tilfeller av dyp læring og nevralt nettverk, medfører mangelen på gjennomsiktighet usikkerhet rundt bruk av KI. Utfordringen understreker viktigheten av at mennesker er ansvarlige for KIs beslutninger.

Kvaliteten og strukturen på data er også avgjørende for at KI kan benyttes optimalt. Risikoen for ukorrekte data som kan føre til feilaktige resultater bidrar til redusert tillit til KI-systemer. Werring et al. (2023) underbygger at avanserte KI-systemer som ChatGPT er tekstgeneratorer, og ikke en kunnskapskilde. Ettersom KI-systemers opplæringsdata er begrenset til et visst tidspunkt kan de også være utdaterte. Derfor bør fagpersoner alltid verifisere svarene fra slike systemer før de anses som pålitelige og videreføres til teamarbeid.

### *Personvern og datasikkerhet*

Effektiv implementering av KI i teamarbeid krever balansering mellom behovet for store datamengder og respekt for personvernprinsipper som dataminimering (Regjeringen, 2020). Dette prinsippet innebærer at kun de personopplysningene som er strengt nødvendige for formålet, skal samles inn. Dette kan skape konflikt, ettersom behovet for store datamengder ved bruk av KI kan stride mot prinsippet om dataminimering, og bedrifter må utforske personvernvennlige metoder for å kun samle inn data som er relevante og essensielle.

### *Bias*

Utvalgsskjevhet eller "bias" i KI oppstår når dataene ikke representerer det fullstendige spekteret av tilgjengelig informasjon, på grunn av ubalanserte treningsdata eller fra algoritmens designprosess. Slike skjevheter er problematiske i teamarbeid ettersom de kan forsterke fordommer og kan være vanskelig å identifisere, spesielt når det mangler åpenhet om algoritmers funksjoner og data. Bias kan også oppstå fra menneskelige feil eller dersom algoritmer baseres på utdaterte historiske data (Regjeringen, 2020). Werring et al. (2023) understreker viktigheten av å ikke stole utelukkende på informasjon fra KI for kritiske beslutninger, og anbefaler kvalitetssikring av datakilder før de anvendes videre.

### *Etiske utfordringer knyttet til KI*

Global Risk Report 2017 betegner KI som en av de fremvoksende teknologiene med størst nytteverdi, men også med størst skadepotensial (Regjeringen, 2020). Rapporten understreker behovet for kontinuerlig dialog om hva som utgjør en ansvarlig og ønskelig utvikling av KI, samt viktigheten av å identifisere tiltak for å unngå uheldige utviklingstrekk. Ansvarlig og bærekraftig utvikling av KI krever overensstemmelse med lovgivning, etiske retningslinjer og sikkerhet, og inkluderer vurderinger av miljøkonsekvenser.

Utviklingen og treningen av KI-algoritmer kan være energikrevende og miljøbelastende, noe som må tas i betraktning underveis i utviklingen av KI-løsninger for fremtiden (Sæbø, 2021). Én enkelt trening av en KI-modell kan tilsvare nesten fem ganger livsløpsslippet til en bil, målt til 284 tonn CO<sub>2</sub>-ekvivalenter (Sturbell et al., 2019). De nåværende KI-modellene er statiske og krever ny kjøring for hver justering eller oppdatering. Nye utfordringer og



---

bruksområder medfører også behov for kontinuerlig utvikling og opplæring, noe som ytterligere øker utviklingens miljøbelastning.

For å møte disse utfordringene har EU-kommisjonen utarbeidet et sett med etiske retningslinjer for pålitelig bruk av KI (European Commission, 2019). Den 8. desember 2023 oppnådde Europaparlamentet og Rådet for den Europeiske Union enighet om *EU Artificial Intelligence Act*, et viktig skritt mot formell vedtakelse av verdens første juridiske rammeverk rettet mot regulering av KI (Digdir, 2023). Forordningen tar en risikobasert tilnærming til regulering av KI, og inkluderer blant annet etiske vurderinger knyttet til miljøkonsekvenser, som er sentrale for å sikre en tillitsvekkende og pålitelig utvikling.

Denne nyeste utviklingen er spesielt relevant i lys av KI-systemers evne til å operere autonomt og ta beslutninger uten menneskelig interaksjon (Regjeringen, 2020). Selvstendighetsgraden i KI-systemer kan variere, men dette medfører utfordringer knyttet til ansvarlighet for handlinger utført av KI. Tilnærmingen representerer et betydelig fremskritt i EUs arbeid for å balansere behovet for teknologisk fremgang, med beskyttelsen av individers rettigheter og samfunnsmessig velferd (Digdir, 2023). Dette sikrer en etisk, sikker og ansvarlig utvikling av KI-teknologi i tråd med regionens verdier og normer.

## 2.2 Team

For å forstå hvordan KI kan påvirke teamarbeid, er det essensielt å først definere hva et team er. Det finnes mange tolkninger av begrepet, men Thompson (2018) gir en innsiktsfull definisjon ved å presisere at hovedformålet med et team er å oppnå bedre resultater sammen enn hva enkeltpersoner kan klare alene. Thompson (2018) definerer et team som: «*En gruppe av personer som er gjensidig avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål*». Videre fremhever Thompson (2018) fem nøkkelegenskaper som er avgjørende for at denne definisjonen skal være gjeldende: (1) teamet eksisterer for å oppnå et felles mål, (2) medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre, (3) teamet er begrenset i størrelse og stabilt over tid, (4) medlemmene har autoritet til å styre sin rolle i arbeid og interne prosesser, og (5) teamet samarbeider innenfor en sosial kontekst.

Ut fra disse definisjonene og kjennetegnene observerer vi at et team består av en begrenset gruppe individer som samarbeider mot et felles mål. Thompson (2018) understreker at det er måten teamet organiserer og tilrettelegger sitt arbeid på som er avgjørende, snarere enn teamets sammensetning og deltakere. Forholdet mellom teammedlemmene, om det er preget av tillit, respekt og åpen kommunikasjon, er også avgjørende for effektivt samarbeid og potensiell konflikthåndtering (Thompson, 2018). Når det kommer til størrelsen på teamet argumenteres det for at det ikke finnes en universell standard, men at størrelsen heller bør tilpasses oppgavens natur og teamets mål. Samtidig anerkjennes det at mindre team ofte kan være mer håndterbare og effektive, og at et effektivt team ikke bør overstige ti medlemmer. Videre adresseres utfordringer som intern konkurranse, som kan oppstå i dårlig sammensatte eller ledede team, og som kan redusere teamets samlede effektivitet. Denne innsikten fra Thompson (2018) gir en omfattende forståelse av hva som kreves for å bygge og vedlikeholde effektive og høytytende team i organisasjoner.

Videre vil vi presentere teorier om teamarbeid og KI-integrering, rettet mot hvordan samarbeid mellom mennesker og KI kan øke teamets ytelse. Vi vil også se på hvordan ulike roller og varierende kommunikasjon påvirker teamdynamikken. Denne gjennomgangen gir innsikt i dynamikken ved KI-integrering i team og danner grunnlag for diskusjonen om optimal implementering av KI i teamarbeid.

### **2.2.1 KI i teamet**

Den innovative utviklingen av KI skaper både muligheter og utfordringer for teamarbeid i fremtiden. KI har potensial til å effektivisere rutineoppgaver, forbedre produktiviteten blant ansatte, og gi verdifull innsikt for læring og strategiske beslutninger (Kappagantula, 2019). Samtidig krever utviklingen en revurdering av tradisjonelle roller og ferdigheter innad i team. Det vil bli nødvendig å legge større vekt på tolkning av data, tilsyn av algoritmer og etiske perspektiver. Denne balansen mellom muligheter og utfordringer er sentral i vår forståelse av hvordan KI kan og vil påvirke fremtidens teamarbeid.

I teamarbeid og samhandling vil KI spille en stadig mer sentral rolle, og ved å automatisere og effektivisere oppgaver, bidrar bruk av KI til å frigjøre menneskelige ressurser. Ansatte vil kunne fokusere mer på andre roller som involverer kompleks problemløsning, strategisk

---

planlegging og mellommenneskelige relasjoner, som i dag ikke kan erstattes av KI (Krasadakis, 2023). Denne integreringen av KI i ulike sektorer og bedrifter globalt signaliserer en fundamental endring i bedrifters funksjonsmåte og samhandling. Dette understreker viktigheten av tilpasning og utvikling av nye ferdigheter i arbeidsstyrken. Mennesker og maskiner har arbeidet side om side i lang tid, og etterhvert som maskinene blir mer intelligente vil samarbeidsdynamikken utvikle seg (Lyons et al., 2021). Til tross for at disse maskinene nå er i stand til å ta smarte beslutninger, blir de fremdeles hovedsakelig ansett som enkle verktøy, noe som fremhever kompleksiteten i forholdet mellom mennesker og intelligente maskiner.

Det har blitt forsket betydelig på menneskelige team og hvilke faktorer som kan bidra til å øke eller redusere et teams prestasjon. Forskningen på teamarbeid som involverer KI, ofte referert til som menneskelig-autonomi-team, er imidlertid mindre utviklet, men feltet er i vekst. Regjeringen har anerkjent behovet for videre forskning, og har blant annet økt forskningsinnsatsen på feltet med minst én milliard kroner de neste fem årene (Regjeringen.no, 2023). Målet med denne investeringen er å oppnå dypere forståelse av teknologiutviklingens konsekvenser for samfunnet, samt å fremme innovasjon i næringslivet og offentlig sektor.

Interessen for samarbeid mellom mennesker og KI har økt i takt med den teknologiske utviklingen, noe som gjør samholdet mellom dem til et viktig og høyst relevant forskningsfelt (Schaefer et al., 2019). Lakhmani et al. (2022) forsker på hvordan integreringen av KI kan endre samspillet mellom teammedlemmer. Deres funn tyder på at ved å implementere KI i team påvirkes teamdynamikken direkte, og etter hvert som KI-systemene blir mer autonome kan de bidra til økt produktivitet og sosialt samhold, noe som igjen åpner for at mennesker anser autonome agenter som mer menneskelige og intelligente. Å videreutvikle forskningen på denne utviklingen vil være avgjørende for å forstå de nye utfordringene og mulighetene som oppleves i team som har implementert bruk av KI.

Innføringen av KI vil ifølge Wilson og Daugherty (2018) medføre en betydelig endring i tradisjonelle roller i arbeidslivet. De påpeker at KI-systemer tar over mer rutinemessige og dataintensive oppgaver. Brandtzaeg og Følstad (2023) underbygger videre hvordan KI bidrar til økt produktivitet i bedrifter ved å effektivisere prosesser som informasjonsinnhenting og

tekstgenerering. Videre fremheves KIs rolle i kreativitetsprosesser i team, hvor teknologien fungerer som en katalysator for nye ideer og perspektiver, og er spesielt verdifull i brainstorming og problemløsningsprosesser (Skjuve et al., 2023). KI kan også bidra til sosial interaksjon i team ved å fungere som et verktøy for sosial støtte, og skaper et trygt rom for å utforske ideer og stille spørsmål uten frykt for kritikk. Dette medfører at menneskene kan frigjøre mer tid til å fokusere på områder hvor de utmerker seg, som kontekstuell problemløsning, kritisk tenkning og emosjonell intelligens (Wilson & Daugherty, 2018).

Et slikt skifte krever ikke bare en ny tilnærming til arbeidsoppgaver, men også en utvikling av nye ferdigheter. Ansatte må lære å samarbeide effektivt med KI, noe som kan inkludere å forstå KI-drevne analyser, overvåke og tolke KI-beslutninger, og integrere KI-basert innsikt i komplekse beslutningsprosesser (Wilson & Daugherty, 2018). Ledere står overfor utfordringen med å omstrukturere team, tildele oppgaver og utvikle strategier som maksimerer synergien mellom menneskelig og kunstig intelligens. Dette innebærer også å håndtere spørsmål om tillit, ansvar og etikk knyttet til KI. Samlet sett representerer denne utviklingen en fundamental endring i arbeidsdynamikken, hvor både mennesker og KI bidrar unike, komplementære styrker til det samlede arbeidet.

Videre blir det påpekt utfordringer knyttet til risikoen for feilinformasjon og overavhengighet av teknologiske løsninger (Skjuve et al., 2023). Disse utfordringene krever en nøye og balansert tilnærming, hvor teknologien brukes til å komplementere, men ikke erstatte, menneskelige ferdigheter og kreativitet. En slik tilnærming sikrer at KI kan bli et verdifullt verktøy som styrker, og ikke svekker, teamets samlede kapasitet.

### *KIs rolle i team*

I teamarbeid har bruken av maskiner ofte vært begrenset til rollen som enkle verktøy. De store teknologiske fremskrittene innen datavitenskap de siste årene har derimot åpnet for at en kan utforske hvordan smarte maskiner kan ta aktive og nyttige roller i team, sammen med mennesker (Sycara & Lewis, 2004). I denne delen skal vi se nærmere på litteratur om hvilke roller KI tildeles av mennesker i teamarbeid.

Sycara og Lewis (2004) forklarer at maskiner kan bistå team på tre hovedmåter: (1) De kan hjelpe en person med å gjøre jobben sin, (2) de kan fungere som et teammedlem på lik linje med mennesker, eller (3) de kan bidra til å forbedre teamets samlede funksjonalitet. Tidligere forskning har fokusert på den første av disse tre rollene, spesielt tilknyttet systemer som bistår mennesker ved beslutningstaking. Det er i dag en økende interesse for de to andre rollene, som blir stadig mer relevante i team hvor mennesker og maskiner arbeider sammen.

Videre ser nyere forskning på muligheter for at en maskin kan erstatte mennesker i team, og fungere som en kunstig versjon av et menneske (Lyons et al., 2021). Forskerne Wynne og Lyons (2018) har undersøkt hvordan folk oppfatter teknologi som en kollega sammenlignet med som et verktøy, men de påpeker at det fortsatt er usikkert hvordan mennesker faktisk forstår og oppfatter KI. Forskningen er likevel relevant ettersom den kan bidra med å identifisere hvilke egenskaper som er nødvendige for at en maskin skal bli akseptert som et teammedlem. Det fremkom at evnen til å være selvstendig og ta beslutninger, å kunne kommunisere sine intensjoner, samt å engasjere seg i gjensidig avhengighet og tilpasse seg teamets dynamiske behov, var noen av de mest sentrale behovene for at KI skulle anses som et fullverdig teammedlem. En viktig faktor var også muligheten for å etablere og vedlikeholde sosiale bånd med KI, og at den kan bidra til teamets samlede mål og suksess.

Videre indikerer en nyere studie av Dennis et al. (2023) at KI-teammedlemmer blir oppfattet som kompetente, pålitelige og at de blir akseptert som likeverdige teammedlemmer sammenlignet med menneskelige kollegaer, når de presterer godt. Selv om studien peker på at tilstedeværelsen av KI i team kan påvirke prosessstilfredsheten negativt, viser resultatene at KI-teammedlemmer bidrar til redusert konflikt og blir bedømt på lik linje med menneskelige teammedlemmer (Dennis et al., 2023).

Autonome systemer innehar teknologi som gjør at de kan jobbe raskere, prosessere mer data og er mer detaljorienterte enn mennesker. Når slike systemer benyttes i samspill med menneskelig intelligens i teamarbeid, kan de bidra til å forbedre et teams effektivitet og resultat (Lyons et al., 2021). Automatisering innebærer at en maskin overtar oppgaver fra mennesker, noe som endrer menneskets rolle til en mer veiledende rolle overfor automatiseringen (Parasuraman & Riley, 1997).

Til tross for at holdninger til KI er i stadig endring, blir KI fremdeles ansett som et funksjonelt, nøytralt verktøy, fremfor som et medmenneskelig teammedlem (Lyons et al., 2019). For at KI skal oppfattes som et teammedlem, må den kunne handle uoppfordret og selvstendig, samt være i stand til å oppnå en følelsesmessig tilknytning til mennesker. Å bygge et slikt samhold i teamarbeid krever tid og evnen til å oppleve og uttrykke følelser, noe KI foreløpig mangler (Lakhmani et al., 2022). Videre må KI kunne vise evnen til å spontant anbefale aktiviteter, delta i samtaler og vise mer menneskelig oppførsel, i følge funnene til Lyons et al. (2019). Dette krever at KI kan kommunisere på et avansert og detaljert nivå, samt tilpasser seg brukerens behov. Dette forutsetter at KI kan forstå og reagere på en menneskelig intelligent måte. Uten disse egenskapene, vil det være vanskelig for teammedlemmer å anse KI som noe annet enn et effektivt, men følelsesløst, verktøy.

Videre viser forskning at jo mer mennesker og maskiner er avhengige av hverandre for å utføre oppgaver, desto mer sannsynlig er det at maskinen vil bli oppfattet som et teammedlem fremfor et verktøy (Lyons et al., 2019). Dette antyder at mennesker er i stand til å endre sin oppfatning av KI, selv om KI fortsatt mangler flere grunnleggende menneskelige egenskaper som er nødvendige for et dypere sosialt samspill.

### *Menneskets rolle ved bruk av KI*

Nyere forskning indikerer at samarbeid mellom KI og mennesker kan være effektivt, men at menneskers holdninger til KI varierer betydelig. Dennis et al. (2023) påpeker at noen individer foretrekker råd fra KI, spesielt i komplekse situasjoner eller når de selv mangler kunnskap om et emne. Imidlertid er det også en utbredt skepsis mot bruk av KI, som ofte blir forsterket av observerte feil i KI-systemer. Slike hendelser kan resultere i en preferanse for menneskelig dømmekraft fremfor KI-baserte løsninger. Det er avgjørende å forstå bredden i holdninger tilknyttet bruk av KI for å muliggjøre en mer effektiv implementering av KI på arbeidsplasser og i samfunnet generelt (Dennis et al., 2023).

I en tid preget av hurtig teknologisk utvikling, er det essensielt å holde følge med de nyeste trendene og innovasjonene. En av de fremvoksende nyhetene innen teknologifeltet er konseptet kjent som «prompting engineering» (Hansen, 2023). «Prompting» kan defineres som en kommando, et spørsmål, eller en idé som leder KI til å produsere et svar eller utføre

---

en oppgave som møter våre behov. Dette konseptet spiller en sentral rolle i hvordan mennesker kommuniserer med KI, ved å fungere som en bro mellom menneskelig språk og KI-teknologi. Effektiv prompting sikrer at KI-systemer forstår og tolker menneskelig språk på en nøyaktig og meningsfull måte, noe som resulterer i forbedret brukeropplevelse og økt effektivitet ved KI-bruk.

For å maksimere potensialet til generativ KI, er det viktig at mennesker utvikler ferdigheter i problemformulering. Acar (2023) definerer problemformulering som evnen til å identifisere, analysere og avgrense problemer. Problemdiagnose innebærer å identifisere et hovedproblem som KI skal løse, og kan deles inn i fire nøkkelkomponenter for effektiv problemløsning: (1) Identifisering av kjerneproblemet KI skal løse, (2) nedbryting av komplekse problemer til mindre, håndterbare delproblemer, (3) endring av perspektivet et problem ses fra for å generere flere mulige tolkninger og (4) definering av input-, prosess- og outputberegninger for søket (Acar, 2023). Videre konkluderer Acar (2023) med at selv om prompting engineering kan være nyttig på kort sikt, begrenser dens mangel på bærekraft, allsidighet og overførbarhet dens langvarige betydning. Å bli god på problemformulering vil dermed kunne bli en viktig egenskap for å håndtere fremtidens KI-systemer effektivt.

### **2.2.2 Kommunikasjon i team**

Kommunikasjon er et grunnleggende element i teamarbeid og kan defineres som en prosess der informasjon utveksles mellom individer og grupper, med formål om å samle eller verifisere informasjon og oppnå en felles forståelse (Lyons et al., 2021). Karhatsu et al. (2010) understreker at kommunikasjon er nøkkelen til et vellykket samarbeid innad i team. Sutton (2015) påpeker videre at kontinuerlig kommunikasjon er avgjørende for å skape og vedlikeholde suksess og tillit i teamarbeid. Salas et al. (2005) poengterer at effektiv kommunikasjon er den mest kritiske faktoren for effektiv informasjonsformidling, og det bemerkes at kommunikasjon fungerer best i mindre team, hvor informasjonen må håndteres gjennom færre ledd.

Klar og konsekvent kommunikasjon er avgjørende når nye verktøy som KI implementeres, for å formidle endringenes natur, dens formål og fordeler (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette er sentralt for å redusere usikkerhet og motstand blant ansatte og kunder. Utfordringen

ligger i at KI er en relativt ny teknologi, og mange ansatte kan oppleve negative følelser tilknyttet implementeringen av noe ukjent. Det er derfor viktig at ledelsen er tydelige og ærlige om hvilke endringer KI kan medføre, samt at mulighetene for kompetanseutvikling fremheves (Storehaug, 2023). Dette skaper høyere grad av tillit og aksept, hvor ansatte anser KI som en mulighet for vekst og innovasjon fremfor som en trussel.

KI kan anvende mange ulike kommunikasjonskanaler – fra visuelle fremstillinger og tekst, til lydvarsler og kunstig tale – for å tilrettelegge for effektiv menneske-maskin samhandling (Lakhmani et al., 2022). Lakhmani et al. (2022) poengterer hvordan ulike kommunikasjonskanaler kan bidra til å lette koordinering, øke produktiviteten og raskere bygge et felles kunnskapsgrunnlag innad i team, som kan skape et mer samarbeidsorientert teammiljø. På den andre siden har kommunikasjon med KI sine ulemper, som inkluderer mangel på personalisering og potensial for kommunikasjonsglipp, samt tap av det menneskelige aspektet i kommunikasjon. Det indikeres at implementering av toveis kommunikasjon og muligheter for å etablere forbindelser kan være en nyttig strategi for å styrke samhold og effektivitet i team som bruker KI.

Det er tydelig at KI har potensial til å transformere måten team kommuniserer og samarbeider på. Ved å integrere KI i teamdynamikker, kan organisasjoner ikke bare forbedre effektiviteten i kommunikasjonen, men også fremme en kultur av kontinuerlig læring og tilpasning, som er avgjørende i dagens raskt skiftende arbeidsmiljøer. Integrering av KI i teamarbeid vil dermed kunne transformere måten teammedlemmer samhandler på, samt bidra til å utvikle nye former for teamdynamikk.

## 2.3 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har vi lagt grunnlaget for å forstå hvordan KI påvirker teamarbeid. Vi har sett på KIs historie og hvordan KI brukes i teamarbeid dag, samt at KI skaper utfordringer og bekymringer, spesielt i forbindelse med personvern og etiske problemstillinger.

Å implementere KI handler ikke bare om å arbeide mer effektivt, men også om hvordan den kan endre måten team arbeider sammen. Kommunikasjon i team er viktig og KI kan bidra til



tydeligere kommunikasjon og økt læring, samtidig som det er stor usikkerhet tilknyttet hvordan bruk av KI faktisk påvirker teamets samarbeid og kommunikasjon. Videre skaper implementering av ny teknologi stor usikkerhet, og det er viktig å anerkjenne hvordan tillit kan påvirke teamets effektivitet og beslutningsprosesser.

Det er behov for mer kunnskap om hvordan bedrifter kan integrere KI på en måte som samsvarer med menneskelig arbeidsflyt og tankeprosess. Dette er en balansegang mellom å utnytte KI sitt potensial og å bevare det menneskelige aspektet som er kritisk for teamets suksess. Hvordan vi kan implementere KI i team best mulig, slik at det ikke går på bekostning av menneskelige verdier og samhandling, er noe vi enda ikke har et klart svar på.

Gjennom vår forskning søker vi å belyse disse områdene og tilby innsikt i hvordan KI oppleves som en del av teamet, og hvordan den kan integreres i teamarbeid på en måte som forsterker, snarere enn å erstatte, menneskelig samarbeid. Vi vil fokusere på å identifisere måter å bygge tillit til KI i team, og hvordan denne tilliten påvirker teamets samarbeid og beslutningsprosesser. Videre vil vi utforske hvordan KI kan brukes til å forbedre kommunikasjon og samarbeid i team, og identifisere beste praksiser for å balansere KI-integrasjon med menneskelige faktorer i arbeidsmiljøet. Til slutt vil vi belyse bekymringer og utfordringer tilknyttet tillit til KI, for å øke aksepten av teknologien i teamsettinger. Disse spørsmålene danner kjernen i vår masterutredning, og vil bidra til å utvide forståelsen av KIs rolle i teamarbeid.

### 3. Metode

I dette kapitlet vil vi presentere de forskningsmetodiske valgene og tilnærmingene som er benyttet for å besvare vår problemstilling. Forskningsmetoden refererer til de teknikkene og prosedyrene som brukes for å samle inn og analysere data (Saunders et al., 2019). For å utforske og svare på vår problemstilling, har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie med en induktiv tilnærming. Gjennom en grundig analyse av dataene som ble samlet inn, er vi i stand til å trekke konklusjoner som adresserer følgende problemstilling:

*«Hvilke utfordringer og muligheter oppleves ved bruk av KI i teamarbeid?»*

Vi vil starte med å forklare hvorfor vi har valgt å anvende en induktiv tilnærming og presentere den kvalitative metoden som er benyttet. Videre vil vi gi en grundig beskrivelse av studiens kontekst, med formål om å belyse ulike faktorer som kan ha innvirkning på informantenes oppfatning og handlinger. Deretter vil vi gi en detaljert gjennomgang av datainnsamlingsprosessen, som omfatter semistrukturerte dybdeintervjuer, etterfulgt av en grundig gjennomgang av vår metode for dataanalyse. Til slutt diskuterer vi kvalitetssikringen av studien, inkludert datakvalitet og de etiske hensynene som er ivaretatt gjennom forskningsprosessen.

Ved å tilby en omfattende og grundig beskrivelse av våre metodiske valg og forskningsprosess, har vi som mål å gjøre resultatene våre transparente. Dette vil styrke troverdigheten til funnene våre, samt legge til rette for at fremtidige studier innenfor samme fagområde kan bygge videre på vårt arbeid.

#### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign omhandler den overordnede strategien for å systematisk besvare en problemstilling. I henhold til Saunders et al. (2019) bestemmes valg av forskningsdesign av studiens formål, som kan være å utforske, beskrive, forklare og evaluere, eller en kombinasjon av disse.

Det har blitt gjennomført ulike studier om hvordan KI har blitt integrert i arbeidslivet, men færre som fokuserer spesifikt på oppfatningen av hvilke utfordringer og muligheter som oppleves i teamsammenheng. Noen forskere argumenterer for at KI kan transformere dagens arbeidsmarked og revolusjonere måten vi arbeider på, mens andre hevder at det menneskelige aspektet er uerstattelig og forblir sentralt. De ulike synspunktene indikerer at det eksisterer et gap i forståelsen av hvordan KI faktisk oppfattes og brukes i team.

I lys av dette kunnskapsgapet, mener vi det er hensiktsmessig å utforske hvordan ansatte faktisk oppfatter bruk av KI i sine team. For å adressere dette, har vi valgt et eksplorerende forskningsdesign, som er anbefalt av Saunders et al. (2019) for studier som søker å utforske nye områder, oppnå dypere forståelse og innsikt. Forskningsdesignet er spesielt egnet for vår studie ettersom det tillater oss å utforske de subjektive opplevelsene og oppfatningene av KI i teamarbeid, et område som fortsatt er relativt uutforsket. Ved å benytte et eksplorerende design, kunne vi opprettholde fleksibilitet, stille åpne spørsmål og tilpasse vårt forskningsfokus basert på ny informasjon som kom frem under datainnsamlingen. Innledningsvis analyserte vi tidligere forskningsdokumenter, før vi gjennomførte 13 semistrukturerte dybdeintervjuer i to ulike bedrifter med ansatte som hadde benyttet KI i teamarbeid. Denne tilnærmingen tillot oss å innhente kritisk informasjon om den aktuelle situasjonen, noe som førte til en ytterligere konkretisering av tematikken underveis. Denne prosedyren er i tråd med hva Saunders et al. (2019) anser som en effektiv metode for eksplorativ forskning.

Gjennom denne metodiske tilnærmingen sikter vi mot å bidra med verdifull innsikt i hvordan KI påvirker teamarbeid, og åpne for videre forskning på dette feltet. Ved å fokusere på de reelle erfaringene og oppfatningene av teammedlemmer, vil studien vår kunne bidra til en dypere og mer nyansert forståelse av integrering av KI i teamarbeid i fremtiden.

## 3.2 Forskningstilnærming

Når vi adresserer problemstillingen om hvordan KI oppleves i teamarbeid, er det avgjørende å vurdere hvilken forskningstilnærming som er mest hensiktsmessig. Valget av tilnærming er forankret i den eksisterende kunnskapen om emnet og problemstillingens natur. Generelt står forskere overfor et valg mellom en deduktiv og en induktiv tilnærming, som Saunders et al.

(2019) beskriver. En deduktiv tilnærming starter med en etablert teori, som deretter testes gjennom empirisk forskning. I motsetning til dette, begynner en induktiv tilnærming med datainnsamling for å utforske et fenomen, hvor teorier dannes basert på de innsamlede dataene. I vår studie har vi valgt å anvende en induktiv tilnærming.

Med en induktiv tilnærming kan vi utvide vår forståelse av temaet ved å integrere både eksisterende teorier og nye empiriske funn. Tilnærmingen er spesielt relevant for oppgaven vår ettersom det eksisterer en mangel på dyptgående studier som fokuserer på forståelsen og oppfattelsen av KI i teamsammenheng. Vår undersøkelse kan dermed anses som et viktig bidrag ettersom den fyller et viktig kunnskapsgap, og tilbyr nye perspektiver på bruk av KI i teamarbeid. Ved å kombinere teoretiske rammeverk med empiriske observasjoner, sikter vi mot å utvikle en mer nyansert og omfattende forståelse av hvordan KI påvirker og blir oppfattet i teamsammenheng.

### 3.3 Forskningsmetode

I vårt forskningsprosjekt om opplevelsen av KI i teamarbeid, var det avgjørende å velge en metode som best mulig kunne fange opp og analysere de komplekse dynamikkene i dette samspillet. Metodevalg i forskning kan generelt kategoriseres som enten kvantitative eller kvalitative, som Saunders et al. (2019) påpeker. Kvantitative metoder innebærer typisk faste svaralternativer utsendt til et stort utvalg deltakere, og er ideelle for bred forskning og numeriske analyser (Andersen, 2019). I motsetning til dette, er kvalitative metoder foretrukket når forskeren skal utforske ukjente områder for å generere ny teori. Denne tilnærmingen fokuserer på å utforske deltakernes subjektive oppfatninger og forståelsesforholdene mellom disse oppfatningene. Gitt formålet vårt om å dykke dypere inn i ansattes opplevelse av bruk av KI i teamarbeid, ble den kvalitative tilnærmingen vurdert som mest hensiktsmessig. Metoden tillater en grundig utforskning av individuelle perspektiver og komplekse sosiale fenomener, som står sentralt i vår studie.

Forskningsprosessen startet med en analyse av etablert teori for å få en oversikt over eksisterende forskning på området. Denne forhåndsanalysen var sentral for å danne en forståelse av den overordnede holdningen til bruk av KI i teamarbeid. Videre valgte vi å

---

gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer, som ble designet med åpne spørsmål for å samle detaljert og innsiktsfull informasjon fra ansatte om integreringen av KI i deres team.

En viktig fordel med den kvalitative tilnærmingen, som Saunders et al. (2019) fremhever, er tilnærmingens fleksibilitet. Denne fleksibiliteten skaper rom for å tilpasse forskningsprosessen underveis, noe som er spesielt verdifullt i en dynamisk og raskt utviklende kontekst, som bruk av KI i teamarbeid. Den kvalitative metoden ga oss muligheten til å gjennomføre en interaktiv og realistisk forskningsprosess, noe som var avgjørende for å oppnå en dypere forståelse av vår problemstilling.

### 3.4 Forskningsstrategi

Valget av forskningsstrategi er avgjørende for å effektivt besvare en problemstilling, og valget må være nøye tilpasset problemstillingens natur, som Saunders et al. (2019) påpeker. Det er viktig at forskningsstrategien er konsistent med det overordnede forskningsdesignet. For studien vår, som er induktiv, kvalitativ og har et eksplorerende fokus, var det nødvendig å velge en strategi som komplementerer disse aspektene. Det finnes et mangfold av forskningsstrategier, som eksperiment, observasjon, casestudier, aksjonsforskning, etnografi og narrativ analyse (Sekaran & Bougie, 2016). Det er viktig å anerkjenne at selv om noen strategier kan virke ekskluderende, er det mulig å kombinere flere for en mer helhetlig tilnærming.

For vår forskning av KI i teamarbeid har vi valgt å ta utgangspunkt i to casebedrifter for å få en bedre innsikt i deres opplevelse av KI i team. Casestudier er nyttige når formålet er å studere et bestemt fenomen i sin naturlige kontekst. Det understrekes at casestudier ikke bare muliggjør en grundig og detaljert studie (Yin, 2018), men også tillater forskere å trekke generaliserende konklusjoner ut ifra sine observasjoner. Videre gir casestudier en unik fleksibilitet med rom for å gjøre justeringer underveis basert på ny informasjon. Basert på de ovennevnte overveielserne, fant vi det fordelaktig å benytte en casestudie som vår forskningsstrategi. Tilnærmingen er ideell for å oppnå en grundig forståelse av hvordan KI oppleves i team, og støtter vårt mål om å utforske fenomenet i sin reelle kontekst.

### 3.4.1 Casestudie

Casestudier er anerkjent for sin evne til å studere dagsaktuelle fenomener innenfor deres virkelige kontekst, noe som er direkte relevant for vår forskning på KI i teamarbeid. Perspektivet er støttet av både Yin (2018) og Saunders et al. (2019), som fremhever casestudiers egnethet for detaljerte og kontekstuelle studier.

Casestudier tillater en omfattende og detaljert utforskning av fenomenet i sin naturlige setting, med mål om å skape generaliserende resultater og videreutvikle teori (Saunders et al., 2019). Yin (2018) beskriver at casestudier kan være enten enkelt- eller flercasestudier, og ha en holistisk eller integrert tilnærming. I vår studie valgte vi en enkeltcasestudie med en holistisk tilnærming, hvor vi studerte to bedrifter som en samlet case. Dette valget ble gjort fordi en enkeltcasestudie gir mulighet til å studere et fenomen som få har utforsket tidligere, og er mindre tid- og ressurskrevende. Dette er fordelaktig i en masterutredning, som Yin (2018) og Saunders et al. (2016) påpeker. Selv om enkeltcasestudier ikke er like robuste som flercasestudier og har mindre mulighet for generalisering, fremhever Johannessen et al. (2016) at de kan gi verdifull innsikt om emnet som forskes på. Videre er valget hensiktsmessig ettersom studien har som formål å gå i dybden på et unikt fenomen, som det ikke foreligger store mengder forskning på. Ved å velge en enkeltcasestudie med en integrert tilnærming hadde vi dermed muligheten til å utforske fenomenet fra ulike perspektiver, og oppnå en helhetlig forståelse av bruk av KI i teamarbeid.

Vi samlet data gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer og gjennomgang av eksisterende teori, og var bevisste på å følge en systematisk prosedyre gjennom hele studien for å unngå tvetydigheter som kunne påvirke funn og konklusjoner, i tråd med anbefalinger fra Saunders et al. (2019) og Yin (2018). Selv om vi fokuserte på et helhetlig perspektiv i de to organisasjonene, påpekte vi også forskjeller i informantenes opplevelser og erfaringer, noe som bidro til en rikere og mer nyansert forståelse av fenomenet.

### 3.4.2 Tidshorisont

For forskningen vår om opplevelsen av KI i teamarbeid, var det viktig å velge en passende tidshorisont. I forskning kan tidshorisonten deles inn i longitudinelle studier eller tverrsnittstudier, som Saunders et al. (2016) forklarer. Valget av tidshorisont påvirkes av

problemstillingen, og vi valgte en tverrsnittstudie fordi vi ønsket å studere fenomenet på et bestemt tidspunkt. Dermed blir utredningen vår et øyeblikksbilde som reflekterer situasjonen på det spesifikke tidspunktet studien ble gjennomført.

Dokumentgjennomgangen for studien fant sted fra august til november, og intervjuene ble gjennomført i oktober og november 2023. Tverrsnittstudier er ofte brukt når man undersøker fenomener som kan ha ført til en endring, noe som er i tråd med vår problemstilling om hvordan innføring av KI oppleves i teamarbeid (Ghauri et al., 2020). En begrensning med tverrsnittstudier er at de ikke tillater sammenligning av fenomenet over tid, før eller etter studien. Imidlertid ble denne begrensningen mindre relevant ettersom vi så på to bedrifter og intervjuet flere ulike informanter, noe som sikrer en viss grad av variasjon og muliggjorde sammenligning av sentrale faktorer.

Den viktigste årsaken til at vi valgte en tverrsnittstudie var imidlertid tids- og ressursbegrensninger, ettersom masteroppgaven skulle utredes på kun et semester. Den raske utviklingen innen KI-feltet er også spesielt relevant for vår studie, og det er viktig å understreke at funnene og observasjonene er representative for den spesifikke perioden undersøkelsen ble gjennomført. Ettersom KI er et felt i konstant endring, kan de teknologiske innovasjonene og deres anvendelser som er dokumentert i studien, raskt utvikle eller endre seg.

### 3.5 Innsamling av data

I studien vår har vi benyttet primærdata som er samlet inn med spesifikk hensikt å svare på vår problemstilling. Dette er i tråd med anbefalingene fra Saunders et al. (2019), som understreker viktigheten av målrettet datainnsamling i forskning. I kvalitativ forskning er datainnsamlingen en kritisk prosess, og det finnes en rekke metoder for å innhente data. Blant de ulike metodene for datainnsamling i kvalitativ forskning, som individuelle intervjuer, fokusgruppeintervjuer, observasjoner og dokumentanalyser (Jacobsen D. I., 2022) valgte vi å benytte individuelle dybdeintervjuer. Valget ble gjort med tanke på oppgavens tematikk og formål, samt den valgte forskningsmetodikken. Dybdeintervjuer er spesielt nyttige for å utforske deltakernes personlige oppfatninger og erfaringer, noe som er sentralt i vår studie av KI i teamarbeid.

Valget av casebedrifter og informanter ble gjort med tanke på å få et representativt og relevant utvalg som kunne gi innsikt i problemstillingen. Forberedelsene til intervjuene inkluderte utvikling av en intervjuguide med åpne spørsmål, designet for å fremme en dypere forståelse av informantenes opplevelser og synspunkter. Gjennomføringen av intervjuene ble nøye planlagt for å sikre en konsekvent og systematisk tilnærming, noe som er avgjørende for å oppnå pålitelige og gyldige resultater. I de følgende avsnittene vil vi presentere våre to valgte casebedrifter, vårt utvalg av informanter, forberedelsene til intervjuene, samt gjennomføringen av intervjuene.

### **3.5.1 Presentasjon av casebedrifter**

For å besvare problemstillingen har vi benyttet oss av to ulike casebedrifter: et privat konsulenthus *Bedrift 1* og en offentlig etat *Bedrift 2*.

#### *Bedrift 1*

*Bedrift 1* er en fremtredende aktør innen profesjonelle tjenester på globalt nivå. De tilbyr et bredt spekter av tjenester, inkludert revisjon, rådgivning, skatt, og konsulentvirksomhet. Med en omfattende tilstedeværelse i over 150 land og territorier, er de dedikerte til å levere kvalitetstjenester som hjelper klienter med å navigere i komplekse forretningsutfordringer og oppnå sine mål. Denne bedriften er aktiv i flere bransjer, inkludert finansielle tjenester, forretningsutvikling, teknologi, og helsevesen, og er kjent for sin innovative tilnærming til forretningsproblemer og evnen til å gi verdifull innsikt gjennom et mangfold av faglige perspektiver.

Bedriften er relevant for vår studie om bruk av KI i teamarbeid på grunn av deres progressive tilnærming til teknologisektoren og erfaring med integrering av KI i teamarbeid. De benytter KI som et verktøy for intern kompetanseutvikling, noe som understreker deres fokus på å effektivisere intern drift samtidig som de opprettholder en ledende posisjon for å veilede og dele ekspertise om de nyeste trendene i markedet. Bedriften anerkjenner verdien av KI-verktøy i arbeidshverdagen og utforsker aktivt potensialet innenfor generativ KI for å komplementere menneskelig kapasitet og forbedre effektiviteten. Videre har de et sterkt



---

fokus på å forbedre transparens og forklarbarhet i KI-algoritmer for å øke aksept og tillit blant ledere, ansatte og forbrukere.

Ved å intervju ansatte i *Bedrift 1*, vil vi kunne innhente verdifulle perspektiver og dybdeinnsikt i hvordan bruken av KI kan påvirke faktorer som roller, beslutninger, kommunikasjon og tillit. Dette vil bidra til en dypere forståelse av KIs påvirkning på teamarbeid i dagens forretningslandskap.

### *Bedrift 2*

*Bedrift 2* er en viktig etat under et nasjonalt departement, med hovedansvar for å administrere og sikre riktig håndtering av økonomiske bidrag. Denne etaten, som har flere tusen ansatte, har som sitt primære mål å støtte finansieringen av offentlige tjenester og velferdsinitiativer gjennom effektiv innsamling og forvaltning av disse bidragene. En viktig del av deres arbeid er å forenkle og klargjøre prosessene for allmennheten, noe som inkluderer å tilby veiledning og informasjon om relevante regler og frister. I tillegg til sine kjerneoppgaver, er bedriften engasjert i å utvikle og implementere digitale løsninger for å forbedre både effektiviteten og brukervennligheten i sine tjenester. Dette inkluderer blant annet utforskning av hvordan KI og relaterte teknologier kan anvendes for å øke nøyaktigheten, hastigheten og effektiviteten i deres operasjoner.

Bedriften representerer en relevant casebedrift for vår masteroppgave om bruk av KI i teamarbeid grunnet deres innsats for å integrere ny teknologi i sine arbeidsprosesser. De har tatt flere initiativer rundt bruk av KI for å forbedre teamarbeid, og kan gi en unik innsikt i hvordan offentlige etater kan anvende slike teknologier. Intervjuer med ansatte i etaten vil kunne gi verdifull informasjon om utfordringene og mulighetene som følger med implementeringen av KI i en stor offentlig sektororganisasjon, og hvordan dette kan skille seg fra praksis i andre sektorer.

### **3.5.2 Semistrukturerte dybdeintervju**

Et intervju innebærer en strukturert samtale mellom en intervjuer og en informant, og er et nyttig verktøy for å utforske fenomener og relasjoner som ikke kan sees direkte (Saunders et

al. 2019). Videre kategoriserer Saunders et al. (2019) intervjuer som enten strukturerte, semistrukturerte, eller ustrukturerte. Vi fant det hensiktsmessig å anvende semistrukturerte dybdeintervjuer for vår studie. Denne metoden kombinerer elementer fra både strukturerte og ustrukturerte intervjuer, og er anerkjent som den mest brukte formen for datainnsamling i kvalitativ forskning (Jacobsen D. I., 2022). Den er spesielt egnet for å undersøke individuelle og personlige synspunkter på det undersøkte fenomenet.

Ifølge Jacobsen (2022) kjennetegnes semistrukturerte intervjuer av en moderat grad av prestrukturering. Dette betyr at forskerens evne til å påvirke den innsamlede informasjonen er begrenset. Selv om forskeren etablerer bestemte parametere for studien, gis informantene autonomi til å bidra med innsikt basert på deres individuelle erfaringer og perspektiver (Saunders et al., 2019). Denne tilnærmingen fremmer en interaktiv dynamikk mellom intervjuer og informant, og tillater oppfølgingsspørsmål samt anerkjennelse av respondentens egne verbale utsagn (Kallio et al., 2016). Semistrukturerte dybdeintervjuer er også fordelaktige ettersom de muliggjør komparative analyser av respondentenes bidrag, noe som er essensielt for å identifisere kjerneelementer relatert til problemstillingen (Saunders et al., 2019).

Metoden er spesielt relevant for induktiv og eksplorerende forskning, og sikrer at de temaene forskeren har som intensjon å adressere, blir tatt opp. Samtidig gir metoden fleksibilitet til å utforske nye temaer som kan dukke opp underveis (Jacobsen D. I., 2022). Tilnærmingen har vist seg å være hensiktsmessig for vår studie, ettersom den ga rom for iterative justeringer av spørsmål underveis, noe som muliggjorde en dypere utforskning i påfølgende intervjuer.

Til tross for de verdifulle innsiktene semistrukturerte dybdeintervjuer tilbyr, er det viktig å være bevisst på metodens begrensninger og potensielle fallgruver. Intervjuerens subjektivitet kan påvirke både spørsmålsformuleringen og tolkningen av svar. Videre kan menneskelige faktorer som psykologisk trygghet og personlighet også påvirke informantens åpenhet. Metoden er relativt tidkrevende, og rekruttering av informanter kan føre til et skjevt utvalg. Det kan også være utfordrende å generalisere kvalitative data fra dybdeintervjuer. Vi har forsøkt å ta hensyn til, samt være åpne om metodens begrensninger, og vil gå nærmere inn på hver enkelt begrensning.

### 3.5.3 Utvalg

I vår kvalitative masteroppgave er utvalget av informanter avgjørende for å sikre dybden og bredden av dataene som innhentes. Thagaard (2018) og Jacobsen (2022) understreker at utvalget bør reflektere studiens formål og problemstilling, og at det er forskerens oppgave å definere hvem som skal inkluderes for å oppnå en dybdeforståelse av forskningsfenomenet. Vår studie har tatt sikte på å forstå hvordan bruken av KI kan påvirke teamarbeid, og vårt utvalg består av individer med varierte erfaringer med dette.

Utvalgets størrelse og sammensetning er diktert av flere kriterier, inkludert teoretisk metning, tilgang på ressurser, gruppens homogenitet, forskningsdesign og problemstillingens natur (Jacobsen, 2022; Saunders et al., 2019). Det er ingen fastsatte retningslinjer for et bestemt antall informanter i en kvalitativ tilnærming, men det er hensiktsmessig å velge et strategisk antall informanter for å sikre innhenting av relevant informasjon (Kvale et al., 2015; Thagaard, 2018). Francis et al. (2019, referert i Jacobsen, 2022) foreslår et utgangskriterium for minimum antall deltakere og et stoppkriterium for når datainnsamlingen skal avsluttes. Jacobsen (2022) forklarer at stoppkriteriet baseres på en evaluering av kriteriene for utvalget, for å vurdere behovet for ytterligere informasjon. Denne prosessen gjentas til man når et punkt hvor ytterligere intervjuer ikke gir ny innsikt.

Intervjuer kan være både tid- og ressurskrevende og det vil ofte være nødvendig å begrense antallet informanter (Johannessen et al., 2011). Med tanke på de ressursene vi hadde tilgjengelig og ønsket om å samle inn et bredt spekter av data, satte vi et mål om å intervju 13 personer over en periode på to uker. Dette ga oss muligheten til å avdekke likheter og ulikheter blant informantene, og stoppkriteriet vårt ble dermed 13 intervjuer.

Rekruttering av deltakere til en forskningsstudie kan være utfordrende, og spesielt å etablere kontakt med potensielle informanter som er villige til å bidra (Thagaard, 2018). For studien vår benyttet veileder sosiale medier for å undersøke mulighetsrommet for informasjonsinnsamlingen. En oppfordring ble distribuert på LinkedIn, målrettet mot bedrifter som kunne antas å ha interesse for å engasjere seg i studien. Responsen overgikk våre forventninger, og vi mottok en liste over potensielle bedrifter som uttrykte interesse for å bidra til vår forskning. Etter konsultasjoner med våre veiledere etablerte vi et nærmere samarbeid med to utvalgte bedrifter. Dette initiativet resulterte i kontakt med to sentrale

representanter som hjalp oss å komme i kontakt med et bredere utvalg av aktuelle informanter fra hver av bedriftene.

For å utvide utvalget, anvendte vi to metodiske tilnærminger: snøballmetoden og selv-seleksjonsmetoden, beskrevet av Saunders et al. (2019). Snøballmetoden ble benyttet ved at kontaktpersonene initierte kontakt med informanter som hadde relevant erfaring med bruk av KI i team. Noen av disse informantene ble deretter oppfordret til å anbefale ytterligere potensielle deltakere, noe som førte til en progressiv vekst i utvalget, analogt med en snøball som tiltar i volum (Johannessen et al. 2016; Tjora, 2021). Metoden ble praktisert inntil et tilstrekkelig utvalg var sikret, eller inntil ytterligere datainnsamling ikke lenger medførte en økning i forståelsen av det undersøkte fenomenet, et punkt kjent som teoretisk metning. Snøballmetoden er spesielt fordelaktig i forskningskontekster hvor det er vanskelig å identifisere og rekruttere et passende antall respondenter. Til tross for sin fleksibilitet, kan metoden imidlertid være ressursintensiv og tidkrevende (Jacobsen D. I., 2022). Parallelt ble selv-seleksjonsmetoden brukt, hvor deltakere som allerede innehar de nødvendige kvalifikasjonene og erfaringene som er relevante for studiens mål, selv velger å delta. Metoden sikrer at deltakelsen er frivillig og at informantene er motiverte, noe som kan forbedre kvaliteten på dataene som innhentes (Saunders et al., 2019). Gjennom disse metodene sikret vi et utvalg som både var kvalifisert og relevant, samt villig til å gi innsikt i forskningstemaet, noe som er vesentlig for å oppnå en dypere forståelse av fenomenet.

Vi tok kontakt med de aktuelle informantene for vår studie via e-post hvor vi ga en kort orientering om formålet med studien, samt et informasjonsskriv om deres anonymitet og samtykke. Johannessen et al. (2016) bemerker at det ofte kreves henvendelser til et bredt spekter av potensielle informanter for å oppnå nødvendig deltakernivå i forskningsarbeid. I vårt tilfelle var det forholdsvis greit å tiltrekke informanter, noe som kan tyde på en særlig interesse for forskningstemaet blant de forespurte (Saunders et al., 2019).

Målet vårt i studien var å oppnå en dyptgående forståelse av fenomenet KI i teamarbeid. For å realisere dette, var det avgjørende å inkludere et bredt spekter av respondenter med varierte erfaringer og perspektiver på bruk av KI. Vi ønsket et utvalg av informanter som representerte et mangfold av roller, kjønn, aldersgrupper, utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring. Dette mangfoldet i utvalget var betydningsfullt for å fange opp et bredt

spekter av synspunkter og erfaringer, noe som er kritisk for å forstå et så flerdimensjonalt fenomen som KI i teamarbeid.

De utvalgte informantene hadde en rekke ulike akademiske bakgrunner, samt hadde tidligere erfaring med digitalisering og KI, enten gjennom yrkespraksis eller som en del av deres utdanning. Dette spekteret av erfaring og kunnskap var spesielt verdifullt, ettersom det ga oss muligheten til å utforske fenomenet fra flere vinkler og synspunkter. Det er viktig å merke seg at utvalget av informanter ble selektert spesifikt på grunn av deres erfaringer med bruk av KI og interesse for fagfeltet. Selv om dette gir oss verdifulle innsikter i hvordan KI oppfattes og brukes i spesifikke kontekster, må det anerkjennes at funnene kanskje ikke gjenspeiler oppfatningene eller erfaringene til alle de ansatte i de to casebedriftene.

Oppsummert ønsket vi, som illustrert i figur 1, å intervju informanter med variert bakgrunn og spesifikk erfaring for å sikre at studien tilbyr et helhetlig bilde av hvordan KI oppfattes og brukes i ulike teamkontekster. Det brede utvalget av informanter var avgjørende for å kunne identifisere og forstå de ulike måtene KI oppleves i teamarbeid, og for å kunne trekke mer generelle konklusjoner om fenomenet. Utvalget inkluderer en blanding av nyansatte, konsulenter og ledere på ulike nivåer, noe som har beriket vår studie med en mangfoldig forståelse av KI i teamarbeid.

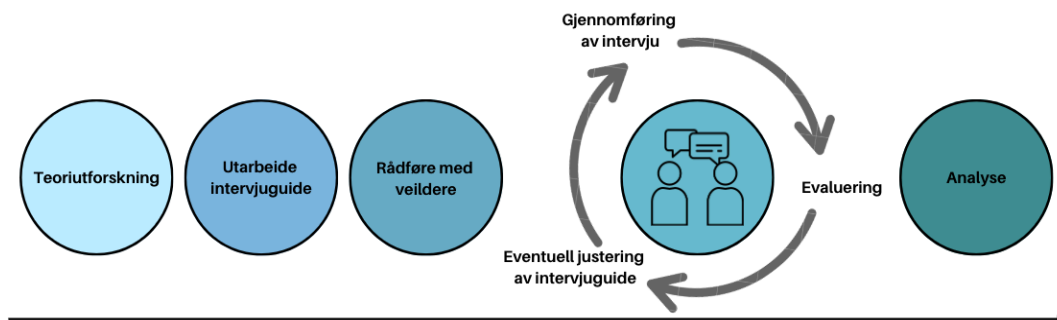
KRITERIER	BESKRIVELSE	STATUS
Vi ønsket å intervju en privat og en offentlig bedrift for å sikre mangfoldige perspektiver	Vi intervjuet ansatte fra to bedrifter: et privat konsulenthus og en offentlig etat.	✓
Vi ønsket å intervju informanter med ulik akademisk bakgrunn, forskjellige stillinger og med ulik yrkeserfaring, for å sikre variasjon i kompetanseperspektiv.	Informantene besto av nyansatte, konsulenter, analytikere og ledere på ulike nivåer, med varierte akademiske bakgrunner.	✓
Informantene skulle ha erfaring med bruk av KI i teamarbeid, for å kunne bidra med relevant informasjon.	Informantene hadde forskjellige erfaringer med bruk av KI i teamarbeid, både fra akademisk bakgrunn og fra yrkespraksis.	✓
Vi ønsket å intervju minst 10 personer for å sikre innhenting av nok relevant informasjon.	Vi intervjuet totalt 13 personer, hvorav åtte var fra bedrift 1 og fem var fra bedrift 2.	✓
Informantene burde være motiverte for et dybdeintervju på 45-60 minutter for å sikre engasjerte informanter.	Informantene deltok frivillig, var villige til å sette av tid til intervjuet, og ingen trakk seg underveis i prosessen.	✓

Figur 1: Fem kriterier for studiens utvalg

### 3.5.4 Forberedelser til intervju

Grundig forberedelse før intervjuene er avgjørende for å fremstå profesjonelt, noe som bidrar til å etablere tillit og respekt mellom forsker og deltaker. Dette er viktig for å skape en behagelig atmosfære under intervjuene (Børsting, 2017). En viktig del av denne forberedelsen er utviklingen av en intervjuguide som bidrar med å skape en strukturert oversikt over sentrale temaer. Intervjuguiden sørger for at intervjuet dekker de relevante områdene for forskningen, samtidig som det er rom for å utdype informantenes egne erfaringer (Jacobsen D. I., 2022; Yin, 2018). Thagaard (2018) understreker at en slik tilnærming er typisk for kvalitative intervjuer, og tillater en fleksibel struktur som kan tilpasses etter informantenes svar.

Saunders et al. (2016) og Ryen (2002) fremhever viktigheten av å forberede seg grundig før intervjuer avholdes. I vår metodiske tilnærming inkluderte vi en gjennomtenkt utvikling av intervjuguiden, som involverte interne diskusjoner, tilbakemeldinger fra veiledere og gjennomføring av et testintervju i forkant av datainnsamlingen. Intervjuguiden ble dynamisk tilpasset underveis, og erfaringer fra intervjuene bidro til videreutvikling av spørsmålene, i tråd med Saunders et al. (2019), råd for å få en helhetlig forståelse av forskningsfenomenet. Forskningsprosessen er illustrert i figur 2, som viser trinnene fra den første utarbeidelsen til justeringer basert på intervjuer og dataanalyse.



Figur 2: Studiens forskningsprosess

Vi unngikk ledende spørsmål og formulerte dem for å fremme mest mulig naturlige svar, i tråd med Saunders et al. (2019). Intervjuene ble gjennomført som samtaler, styrt mot de utvalgte temaene. Den endelige versjonen av intervjuguiden, som er presentert i vedlegg 8.2, ble strukturert i tre deler: innledning, hoveddel, og avslutning, basert på relevant tematikk og litteratur, samt veiledernes råd. På denne måten bidro intervjuguiden til en dypere forståelse av informantenes meninger og erfaringer ettersom den kunne tilpasses underveis.

Videre utviklet vi en samtykkeerklæring, som er inkludert i vedlegg 8.1, som ble distribuert til informantene før intervjuene ble gjennomført. Denne erklæringen inneholdt praktisk informasjon om studiens formål, intervjuets hensikt, frivillighet i deltakelsen, tidsramme, lydopptak, transkribering, samt garanti for anonymitet og konfidensialitet, slik at alle involverte hadde full klarhet i dette. Det var også viktig å presisere at studien omhandlet informantenes faktiske erfaringer med bruk av KI i teamarbeid, uavhengig av hvilke beskjeder som var gitt vedrørende bruk av KI i bedriften.

Før intervjuene ble gjennomført, satte vi oss grundig inn i de mest sentrale temaene, teori om KI og team, samt annen relevant litteratur. Vi utformet en agenda for intervjuene, hvor vi planla hvem som skulle være intervjustyrer og hvem som hadde som hovedoppgave å lytte og stille oppfølgingsspørsmål underveis, samt observerte kroppsspråk og holdninger.

### 3.5.5 Gjennomføring av intervju

I tråd med vår metodiske tilnærming initierte vi kontakt med potensielle informanter via e-post. Etter å ha etablert en avtale om deltakelse, sendte vi ut samtykkeerklæringer for å gi mer detaljert informasjon om studien og dens formål. Vi la vekt på fleksibilitet i planleggingen av intervjuene for å tilpasse oss informantenes timeplaner. Bevisst valgte vi å ikke dele intervjuguiden på forhånd for å fremme åpne og spontane svar.

Vi gjennomførte totalt 13 intervjuer digitalt via Microsoft Teams, med en varighet på 45 til 60 minutter hver. Intervjuene ble gjennomført digitalt grunnet den geografiske avstanden til samtlige av informantene, samt for å ta hensyn til tidsbegrensninger for oss selv og informantene. Dette formatet tilrettela for større fleksibilitet og muliggjorde deltakelse fra informanter som var utplassert på ulike arbeidsplasser. Deltakerne mottok en Teams-invitasjon på e-post for det avtalte intervjutidspunktet. Intervjuprosessen i sin helhet er visualisert i figur 3.



Figur 3: Fremstilling av intervjuprosessens innledende fase

I den innledende fasen av hvert intervju introdusere vi oss selv og gjennomgikk viktige forskningsformaliteter. Dette inkluderte en detaljert forklaring av hvordan vi ville behandle dataene som ble samlet inn. Vi understreket at all informasjon ville bli behandlet med streng konfidensialitet og ikke brukt til andre formål eller delt med tredjeparter. Dette trinnet er sentralt for å bygge tillit og oppmuntre informantene til å gi åpne og ærlige svar, i tråd med forskningsetiske prinsipper om konfidensialitet og anonymitet (Saunders et al., 2019). Vi ba om samtykke fra hver informant for lydopptak av intervjuene, i henhold til retningslinjer av Jacobsen (2022) og Ryen (2002).

Under intervjuene fungerte en av oss som hovedintervjuer for å forenkle kommunikasjonen, mens den andre forskeren stilte oppfølgingsspørsmål og dokumenterte informantenes reaksjoner og adferd. Vi fulgte intervjuguiden, strukturert etter tre hovedtemaer, og var åpne om at informantene kunne utdype eller tilføye ytterligere informasjon underveis. Bruken av lydopptak tillot oss å fokusere på å være til stede i samtalen, lytte aktivt, stille relevante oppfølgingsspørsmål og observere ikke-verbale signaler, uten å være bekymret for å gå glipp av viktig informasjon.

Avslutningsvis takket vi informantene for deres deltakelse og ga dem kontaktinformasjonen vår for eventuelle spørsmål eller refleksjoner i etterkant. Tilbakemeldingene fra informantene var positive, og de uttrykte at de følte seg komfortable med å dele sine synspunkter åpent og ærlig. Hele prosessen sikret en nøyaktig og omfattende dokumentasjon av informantenes svar, samtidig som den minsket risikoen for å miste verdifull informasjon. Vi sikret at alle aspekter av datainnsamlingen ble utført med høy etisk standard og profesjonalitet, samtidig som vi ivaretok informantenes rettigheter og personvern.

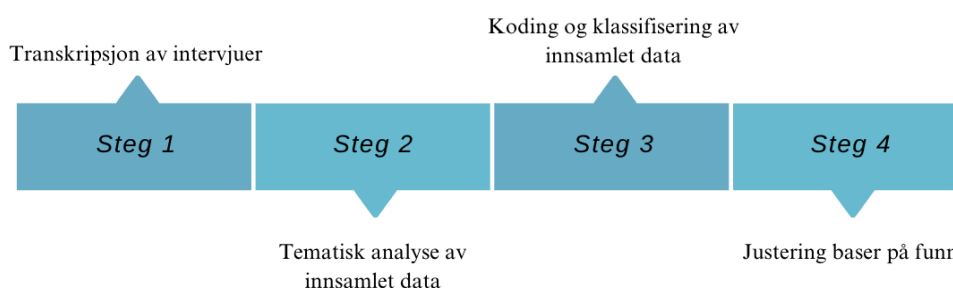
### 3.6 Analyse av data

I dette underkapittelet vil vi gå nærmere inn på hvordan dataanalysen, transkriberingen og kodingen av innsamlet kvalitativ data har blitt gjennomført. Prosessen har vært forankret i en interaktiv syklus mellom datainnsamling og analyse, som anbefalt av Strauss & Corbin (1998). Denne tilnærmingen sikrer at dataene ikke bare samles inn, men også tolkes på en måte som fremmer en dypere forståelse av og innsikt i forskningstemaet.



I første fase av dataanalysen har vi transkribert intervjuene for å sikre en fullstendig og nøyaktig dokumentasjon av den innsamlede dataen (Johannessen et al., 2020). Denne tilnærmingen er konsistent med anbefalingene fra både Johannessen et al. (2020) og Saunders et al. (2019), som understreker viktigheten av å dokumentere og systematisere data for å gjøre dem meningsfulle og håndterbare.

Videre har vi integrert Gioia-metoden med tematisk analyse, noe som har gitt oss teoretisk fleksibilitet til å identifisere nøkkeltemaer og sammenligne data for å oppnå en dypere forståelse av hvert tema (Gioia, 2012; Saunders et al., 2019). Prosessen innebærer en detaljert gjennomgang av datamaterialet for å fremheve og hente ut sentrale poeng, etterfulgt av koding og klassifisering av dataene. Dette er i tråd med Braun & Clarke (2006), som beskriver tematisk koding som en elementær metode for å gjennomføre kvalitativ dataanalyse. Under prosessen har vi fulgt de tre teknikkene for koding som fremhevet av Johannessen et al. (2020): markering av relevante poeng, formulering av stikkord og refleksjon over funnene. Prosessen sikret at vi kontinuerlig så etter sammenhenger og relasjoner i datamaterialet, og eventuelle nye funn underveis førte til justeringer av de forhåndsbestemte temaene. Saunders et al. (2019) fremhever fire sentrale elementer i tematisk koding: å bli kjent med dataene, kode eller gruppere dataene, finne gjentakende temaer og sammenhenger, og til slutt definere og utvikle arbeidstemaer. Disse elementene var avgjørende for prosessen, og sikret en systematisk og grundig gjennomgang av dataene.



*Figur 4: Forskningsstudienes fremdrift for dataanalyse*

Dataanalyseprosessen er oppsummert i figur 4, og har vært omfattende og interaktiv. Dataanalysen har involvert en kombinasjon av strukturert koding og en fleksibel tilnærming til identifisering av temaer. Dette har muliggjort formuleringen av velbegrunnede konklusjoner som er tydelig forklart og beskrevet, og som bidrar til en dypere forståelse av det undersøkte fenomenet.

### 3.6.1 Transkribering

Transkribering utgjør den innledende fasen i kvalitativ forskning (Jacobsen D. I., 2022), spesielt i studier som omfatter intervjuer. Som beskrevet av Saunders et al. (2019) handler transkribering om å gjengi informantenes utsagn nøyaktig slik de ble presentert til skriftlig form. Dette trinnet er essensielt for å redusere kompleksiteten i datamaterialet og legger grunnlaget for en systematisk og grundig analyse. Transkribering innebærer ikke bare å gjengi ordene nøyaktig som de ble sagt, men også å fange opp viktige aspekter som tonefall, kroppsspråk, pauser og latter, som alle kan gi verdifull innsikt i den etterfølgende dataanalysen (Saunders et al., 2019).

I vårt forskningsprosjekt benyttet vi transkriberingsverktøyet Jojo for å transkribere intervjuene, noe som bidro til å redusere tidsforbruket på manuell transkripsjon. Jojo er VGs egenutviklede transkriberings-app som er bygget på en talegjenkjennings- og transkripsjonsprogramvare som benytter KI (Aarli-Grøndalen, 2023). Til tross for at Jojo bidro til en mer effektiv transkripsjonsprosess, var det likevel nødvendig for oss å gjennomgå det transkriberte tekstmaterialet for å sikre at all relevant informasjon fra intervjuene ble inkludert.

Thagaard (2018) fremhever betydningen av å utføre transkripsjon og renskrivning så raskt som mulig etter intervjuet for å sikre en nøyaktig gjengivelse av det innsamlede datamaterialet. I samsvar med dette ble de transkriberte intervjuene gjennomgått fortløpende i datainnsamlingsprosessen og i den rekkefølgen de ble utført. Gjennomgangen ble foretatt ved hjelp av lydopptakene fra hvert intervju i kombinasjon med teksttranskripsjonen fra Jojo. Ved å ha detaljene fra intervjuene friskt i minnet, reduserte vi risikoen for å blande informasjon fra ulike informanter, noe som gjorde det lettere å se hvert intervju i sin helhet.

For å ivareta anonymitet og konfidensialitet, ble intervjuobjektene anonymisert ved å bruke betegnelsen «Informant + tall». Navnene på de to casebedriftene ble også anonymisert, og alle transkripsjonene ble normalisert ved å oversette fra dialekt til bokmål, i tråd med anbefalinger fra Tjora (2018). Dette bidro til å bevare informantenes anonymitet og sikre konfidensialiteten til dataene.

---

Samlet sett viser denne tilnærmingen til transkribering hvordan nøye planlegging og gjennomføring av prosessen kan forbedre kvaliteten på det datamaterialet som skal analyseres, samtidig som den ivaretar etiske hensyn som anonymitet og konfidensialitet.

### **3.6.2 Tematisk analyse**

I vår kvalitative studie har vi benyttet en integrert metodologisk tilnærming som kombinerer elementer fra Gioia-metoden og tematisk analyse for å håndtere og analysere data (Gioia et al., 2012). Denne tilnærmingen har involvert en omfattende transkripsjonsprosess, i tråd med Saunders et al. (2019), for å sikre en konsistent behandling av de tematiske elementene. Dette var avgjørende for å etablere en felles forståelse av datamaterialet blant forskerne, og for å unngå misforståelser eller ulike tolkninger i den videre kodingsprosessen.

Kodingsprosessen startet med identifiseringen av hovedkategorier som reflekterte kjerneelementene i bruken av KI i teamarbeid. Disse inkluderte bruksområder i dag, roller, beslutninger, kommunikasjon, tillit, bekymringer, samt muligheter fremover. Kategoriene ble deretter delt inn i underkategorier for å fange opp mer detaljerte og nyanserte aspekter av dataene (Thagaard, 2018). Interessant nok viste det seg at disse kategoriene i stor grad korresponderte med de kategoriene som ble benyttet i intervjuguiden. Vi benyttet et fargekodingssystem for å klassifisere og skille informantenes sitater, noe som effektiviserte organiseringen av dataene og fremhevet mønstre, likheter og ulikheter i informantenes utsagn.

Vår analyse baserte seg på to forutsetninger i tråd med Gioia et al. (2012): For det første, at intervjuobjektene er kunnskapsrike og i stand til å kommunisere sine tanker klart, og for det andre, at vi som forskere er i stand til å identifisere mønstre og mening i dataene. Etter transkriberingen og de innledende kodingsrundene, grupperte vi dataene og oppsummerte informasjonen for hver kategori. Dette inkluderte bruk av informantnummer for å opprettholde oversikten, samt å skrive oppsummerende setninger for hvert utsagn som belyste den mest interessante og relevante informasjonen.

Til slutt ble de kategoriserte dataene satt i lys av relevant teori, noe som resulterte i en syntese av empiriske observasjoner og teoretiske perspektiver (Saunders et al., 2019). Prosessen førte til en temakonstruksjon som var tett knyttet til det teoretiske grunnlaget.

Videre identifiserte vi gjentakende temaer gjennom en andre-ordens analyse (Gioia et al., 2012), noe som tillot oss å identifisere gjentakende mønstre og interessante innsikter som kom frem under intervjuene.

Samlet sett har denne metodologiske tilnærmingen, kombinert med en detaljert kodings- og analyseprosess, gitt oss en dypere forståelse av de komplekse aspektene ved bruk av KI i teamarbeid. Den har også sikret at vår analyse er både empirisk robust og teoretisk velbegrunnet, og har dermed bidratt til en rikere forståelse av det undersøkte fenomenet.

### 3.7 Forventninger om funn

Vi forventer at den innhentede informasjonen skal kunne besvare vår problemstilling og bidra til videre forskning innen feltet. Vårt primære mål er å samle innsikt som kan kaste lys over utfordringer og muligheter som teammedlemmer opplever ved bruk av KI. Vi forventer å avdekke viktige innsikter om rollen KI spiller i team, og hvordan samarbeid, kommunikasjon og beslutningsprosesser kan påvirkes av bruken av KI i teamsammenheng.

Videre forventer vi å identifisere indikasjoner på hvordan implementeringen av KI i team kan skape muligheter for å forbedre produktiviteten og skape endringer i arbeidshverdagen for de ansatte. Dette inkluderer å forstå hvordan en kan sikre tillit blant teammedlemmer og redusere eventuelle bekymringer knyttet til KI. Disse aspektene er vurdert som sentrale for å gi en grundig og informativ besvarelse av vår problemstilling. Vi håper at våre funn vil gi nyttige innsikter som kan anvendes for å forbedre praksis og empiri tilknyttet bruk av KI i teamarbeid, og dermed bidra til en dypere forståelse av dette komplekse og relevante feltet.

### 3.8 Datakvalitet

I dataanalysen er det essensielt og kritisk å vurdere de innsamlede dataene. Det er en bred diskusjon i faglitteraturen om hvilke metoder som er mest hensiktsmessige for å vurdere kvaliteten på kvalitative forskningsstudier. Enkelte forskere argumenterer for at begrepene reliabilitet, samt intern og ekstern validitet, er mer relevante for kvantitative studier. Dette skyldes at kvalitativ forskning ofte er dypt forankret i spesifikke situasjoner eller kontekster (Lincoln & Guba, 1985; Maxwell, 1992). Bruk av tradisjonelle kvantitative evalueringsmetoder kan derfor være lite hensiktsmessige for å skulle styrke kvaliteten og

---

troverdigheten av kvalitativ forskning. Som respons på denne utfordringen har det blitt utviklet spesifikke kriterier for evaluering av kvalitativ forskning (Saunders et al., 2019; Lincoln & Guba, 1985). Vår studie baserer seg på Lincoln og Gubas (1985) sine fire kvalitetskriterier: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Disse kriteriene vil bli diskutert i det påfølgende underkapittelet for å belyse og sikre studiens kvalitet.

### **3.8.1 Pålitelighet**

I vurderingen av forskningsresultater legges det vekt på resultatenes pålitelighet og konsistens. Dette betyr at de skal være i tråd med de dataene de stammer fra, og at hele forskningsprosessen er grundig og tydelig dokumentert (Lincoln & Guba, 1985; Saunders et al., 2019). I kvalitativ forskning spiller konteksten en viktig rolle, og derfor kan tid og sted for intervjuer og observasjoner påvirke funnene. For å styrke dataens pålitelighet og konsistens ble intervjuene planlagt på tidspunkter som var bekvemme for informantene, og de ble kontaktet i god tid i forkant for å redusere eventuelle stressfaktorer. Alle intervjuene ble planlagt og gjennomført innenfor arbeidstidens rammer, spesifikt i tidsrommene 08:00 til 11:00 og 12:00 til 16:00, for å ta hensyn til informantenes arbeidstid og unngå lunsjtid og fritid. For å fremme ærlighet og autensitet i svarene, ble informantenes anonymitet forsikret i forkant. Vi valgte i tillegg bevisst å ikke distribuere intervjuguiden på forhånd, for å unngå at informantenes svar ble påvirket av hverandre.

### **3.8.2 Troverdighet**

Troverdighet i forskningen sikter til hvor godt funnene faktisk gjenspeiler det som er undersøkt (Saunders et al., 2019). For å forbedre studiens troverdighet tok vi i bruk triangulering, som går ut på å kombinere flere metoder for datainnsamling som observasjoner, intervjuer og gjennomgang av dokumenter. Dette ga oss muligheten til å utforske problemstillingen vår fra flere vinkler (Jacobsen, 2015). Bruken av semistrukturerte intervjuer ga oss fleksibilitet til å gå mer i dybden ved hjelp av oppfølgingsspørsmål underveis, noe som hjalp oss å innhente resultater som speiler virkeligheten mer nøyaktig. I tillegg ble alle intervjuene gjennomført i en-til-en-settninger, med kun informant og forskere til stede. Begge forskerne var til stede under alle intervjuene for å sikre en felles forståelse av informasjonen som fremkom, og transkripsjonene ble delt mellom oss for gjennomgang og validering etter intervju. For å sikre nøyaktigheten av vår forskning har vi kontrollsjekket

alle sitater ved å sammenligne lydopptaket med transkripsjonene for å bekrefte at de er korrekt gjengitt.

### **3.8.3 Overførbarhet**

Overførbarhet omhandler hvorvidt resultater fra en studie er relevante i andre situasjoner enn den som ble direkte undersøkt (Lincoln & Guba, 1985). Ettersom induktive og utforskende studier ofte involverer et lite antall informanter valgt for et spesifikt formål, er det ikke mulig å statistisk generalisere funnene ved å benytte et større utvalg (Saunders et al., 2019). Dette skyldes at disse informantene ikke nødvendigvis er representative for en større gruppe (Jacobsen, 2015). Selv om resultatene fra denne studien må vurderes med et kritisk blikk, kan de tilby verdifull innsikt for andre etablerte bedrifter som søker å bli mer tilpasningsdyktige eller implementere smidigere arbeidsmetoder. Med detaljerte beskrivelser og sitater i kapittel 4, samt en klar redegjørelse for forskningsprosessen og forankring i eksisterende forskning, håper vi at våre funn kan berike den nåværende litteraturen og være til nytte for andre organisasjoner (Saunders et al., 2019).

### **3.8.4 Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet i forskningen, som Saunders et al. (2019) beskriver, handler om å sikre rettferdighet ved å inkludere og rettferdiggjøre alle relevante perspektiver. For å styrke bekreftbarheten i våre resultater, har vi lagt vekt på selvrefleksjon i vår forskningsutførelse og arbeidet for å være objektive i vår evaluering. Det har vært viktig for oss å dokumentere hele forskningsprosessen detaljert og være transparente om alle beslutninger som har blitt tatt, slik at andre forskere har mulighet til å vurdere studiens gyldighet. For å ytterligere forsterke bekreftbarheten, har vi tatt hensyn til veiledernes tilbakemeldinger gjennom hele forskningsprosessen. Vi benyttet oss også av muligheten til å kontakte casebedriften for å avklare eller utdype informasjon ved behov. Dette har vært sentralt for å sikre at vår studie gjenspeiler den undersøkte virkeligheten på en troverdig måte.

---

### 3.9 Etikk og retningslinjer

Forskningsetikk er en kritisk komponent i enhver forskningsprosess, og omhandler standarder for forskeres adferd samt sikring av deltakernes og andre parters rettigheter (Saunders et al., 2019). Denne etikken inkluderer en vurdering av hva som anses som etisk forsvarlig i forskningssammenheng, inkludert beslutninger om rettferdighet, integritet og ivaretagelse av deltakernes rettigheter. Forskningsetikk strekker seg også til planleggingen, utførelsen og rapporteringen av forskningsprosessen, og disse etiske retningslinjene og prinsippene skal følges gjennom hele forskningsforløpet, uavhengig av fagfelt. Forskningsetikk er vesentlig for å sikre forskningens pålitelighet, rettferdighet og respekt for deltakernes rettigheter.

Det etiske aspektet er viktig i all forskning, men spesielt når det gjelder sensitive data som innebærer menneskelig interaksjon. Vi lagret både direkte og indirekte personidentifiserende opplysninger, som navn, arbeidssted og stillingstittel, og var derfor forpliktet til å melde prosjektet til Norsk senter for forskningsdata (SIKT). Vi har prioritert å følge etiske retningslinjer nøye og respektere informantenes integritet og grenser. Gjennom en samtykkeerklæring, utformet i henhold til NSDs mal, informerte vi deltakerne om studiens formål, databehandling og deres rettigheter. Samtykkeerklæringen er oppgitt i sin helhet i vedlegg 8,1, og bidro til å sikre fortrolighet, tilgang til intervjuet og forskernes rett til offentliggjøring av intervjuet (Den nasjonale forskningsetiske komité, 2018). Informantene ble tydelig informert om prosjektets formål og utforming, samt informert om at intervjuet var frivillig og deres rett til å trekke seg fra studien når som helst.

Underveis i forskningsprosessen har vi dokumentert metodens styrker, svakheter og begrensninger for å opprettholde etisk praksis og fremme en transparent og strukturert forskningsprosess. Vi har vært bevisste på vår potensielle innvirkning på resultatene og har kontinuerlig vurdert vår egen integritet og objektivitet. Dette har bidratt til å opprettholde et moralsk ansvar og sikre en ærlig og nøyaktig fremstilling av både forskningsprosessen og studiens funn.

### 3.10 Oppsummering av metodiske valg

I dette kapitlet har vi presentert en detaljert og strukturert gjennomgang av de metodologiske valgene som har blitt gjort for å besvare problemstillingen i vår studie. Vi har lagt særlig vekt på de etiske aspektene ved utførelsen av forskningen vår, og har grundig beskrevet de vurderingene som har blitt gjort for å sikre høy integritet og tillit gjennom hele forskningsprosessen. Dette inkluderer hvordan vi har håndtert informasjon, sikret deltakernes rettigheter og integritet, og hvordan vi har jobbet for å opprettholde objektivitet og transparens. Våre valg av forskningsmetoder og tilnærminger oppsummeres i figur 5:

DIMENSJON	METODISKEVALG
Forskningstilnærming	Induktiv
Formål	Eksplorerende
Metode	Kvalitativ
Tidshorisont	Kryss-seksjonell
Datainnsamling	Semistrukturerte intervju
Dataanalyse	Tematisk analyse

*Figur 5: Oppsummering av studiens metodiske valg*

Vår forskningsmetodikk har vært preget av en induktiv og eksplorerende tilnærming til opplevelsen av KI i teamarbeid. Vi begynte prosjektperioden med en bred undersøkelse og snevret gradvis inn fokuset mot vår endelige problemstilling. Kapitlet om metodikk utgjør en betydningsfull del av vårt forskningsprosjekt, og har som formål å sikre datakvaliteten i funnene våre, samt å fremme en transparent forskningspraksis. Ved å beskrive de metodiske valgene som er foretatt på en detaljert og omfattende måte, har vi som hensikt å legge til rette for potensiell replikasjon og videre forskning innenfor fagfeltet. Videre har vi ambisjoner om å fremme kritisk tenkning og økt forståelse hos leseren, noe som kan bidra til en dypere innsikt i forskningsfenomenet.

Vi har forsøkt å gi en så nøyaktig og troverdig beskrivelse av forskningsprosjektet som mulig. Dette er spesielt viktig gitt at vår case er unik, og som Yin (2018) påpeker, kan det hende at identiske resultater ikke nødvendigvis vil kunne reproduseres i en annen kontekst. Derfor har vi vært nøye med å dokumentere prosessen og funnene våre, slik at de kan vurderes og anvendes i en bredere forskningskontekst i fremtiden.

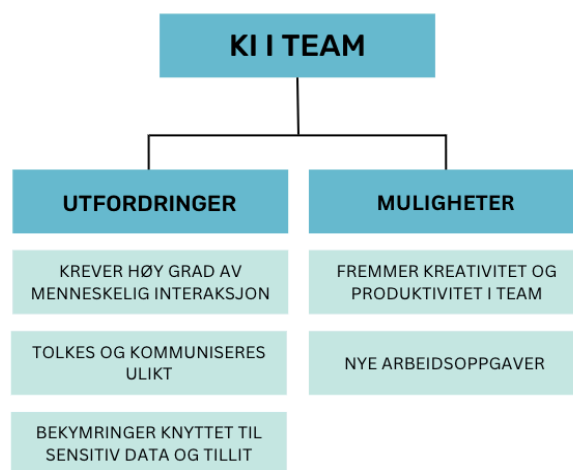


## 4. Funn

I det neste kapittelet vil vi presentere de empiriske resultatene fra vår datainnsamling. Kapittelet er strukturert for å gi en helhetlig forståelse av hvordan KI brukes i teamarbeid i dag, og medfølgende utfordringer og muligheter. Vi vil fremstille våre funn ved hjelp av ordskyer, figurer og direkte sitater fra informantene. Formålet med analysen er å danne et grunnlag for å besvare problemstillingen vår:

*«Hvilke utfordringer og muligheter oppleves ved bruk av KI i teamarbeid?»*

Et av hovedfunnene våre er hvilken rolle KI gis av teammedlemmer, og at KI anses hovedsakelig som et verktøy fremfor som et autonomt teammedlem. Videre finner vi at mennesker fortsatt står som primært ansvarlige og beslutningstakerne i team, ettersom bruk av KI krever høy grad av menneskelig interaksjon. Dette leder oss til utfordringene tilknyttet kommunikasjon om KI-bruk innad i organisasjoner, og at graden av åpenhet blant ansatte om deres bruk av KI i teamarbeid varierer. Avslutningsvis finner vi gjennomgående utfordringer tilknyttet tillit til bruk av KI i team, som følge av bekymringer for personvern, datasikkerhet, etiske problemstillinger og bias. Videre vil vi presentere hvilke muligheter KI bringer til teamarbeid. Spesielt fokuserer vi på hvordan KI kan overta repetitive og tidkrevende oppgaver, noe som kan frigjøre menneskelige ressurser for mer komplekse og medmenneskelige arbeidsoppgaver. Dette aspektet av KI har potensial til å transformere arbeidsprosesser og fremme en mer effektiv og menneskeorientert arbeidshverdag, og dermed endre fremtidens teamdynamikk. Våre funn oppsummeres i figur 6:



Figur 6: Sammenstilling av datainnsamlingens hovedfunn

Våre funn presenteres gjennom nøye utvalgte sitater fra informantene, som bidrar til å koble de innhentede dataene med våre konklusjoner. Disse sitatene, fremhevet i kursiv, reflekterer individuelle perspektiver og erfaringer. For å ivareta informantenes anonymitet, er sitatene nummerert tilfeldig.

## 4.1 Dagens KI-situasjon

I dette delkapittelet skal vi se på hvordan KI brukes i dag og etablere en kontekst for senere analyse av forskningsresultatene. Vi vil først identifisere de spesifikke formene for KI som blir benyttet i de to casebedriftene, før vi skal presenterer våre funn relatert til KI og teamdynamikk. Formålet er å skape en forståelse for KIs rolle i dag, samt hvordan vi kan håndtere utfordringene og muligheter som oppstår ved å ta i bruk ny teknologi i teamarbeid.

### 4.1.1 Hvordan brukes KI i dag?

Våre funn tyder på at bruken av KI er utbredt og varierende i omfang og intensitet. Alle informantene forteller at de har erfaring med å bruke KI, og noen har vært brukere allerede i flere år. Majoriteten av informantene indikerer at de har benyttet seg av ChatGPT, som fremstår som det mest brukte verktøyet for å forbedre produktivitet og kreativ tenkning. Det kommer frem at lanseringen av ChatGPT markerte et vendepunkt for mange, og at KI siden har blitt en aktiv del av mange menneskers daglige teknologibruk. Flere av informantene stiller seg bak funnet, blant andre informant 4: *«Jeg bruker kunstig intelligens i arbeidshverdagen min aktivt, og jeg begynte å teste det i fjor da ChatGPT kom»*. Informant 11 støtter dette: *«Jeg begynte å bruke ChatGPT rundt desember-januar, når det var relativt nytt»*. Samtidig som bruken av KI er etablert, er noen av informantene skeptiske til kunnskapsnivået til dagens KI. Det blir påpekt at noen er i påvente av enda smartere maskiner før de anser bruken som nyttig. Informant 11 underbygger funnet: *«Etter min mening så har vi ikke startet sånn ordentlig med kunstig intelligens. For å være mer konkret så har vi startet med algoritmer. Noen kaller det kunstig intelligens.»*

---

Bruken av KI varierer basert på individuelle synspunkter: noen er drevet av genuin interesse for teknologien, mens andre bruker den på grunn av dens voksende popularitet og mulighet for produktivitetsgevinster. Informant 10 forklarer: «Jeg tror jeg begynte med en gang. Mest fordi det er det teamet driver veldig mye med.» Informant 10 påpeker videre: «Vi driver å tester ChatGPT, men det er jo veldig prosjektbasert hva den kan brukes til». Utviklingen av bruksområder for KI er i kontinuerlig endring, og det er gjennomgående enighet blant informantene om at det er viktig å være oppdaterte på og ta i bruk nye teknologier i sine arbeidsoppgaver. Dette forklarer informant 13 når vi stiller spørsmål om hvordan KIs utvikling har vært de siste årene:

*Jeg begynte å bruke KI i 2019, når jeg begynte med å bygge en chat-robot. Den er jo kunstig, altså den var jo veldig kunstig intelligent da, men med dagens teknologi så er jo den teknologien blitt gammelt igjen. For den er jo ikke så intelligent, med mindre vi tvinger og manipulerer den til det.*

Våre funn indikerer at KI spiller en viktig rolle i en rekke oppgaver. Noen av oppgavene som blir nevnt er lesing av PDF-dokumenter, dataanalyse, generering av referanser, koding, igangsetting av prosjekter, utarbeidelse av utkast, språkoversettelse, kreativitet, feilsøking, inspirasjon, utforming av sammendrag, og i utdannings- og opplæringsprosesser. Vi vil diskutere mulighetene for bruk av KI nærmere under 4.

#### **4.1.2 KIs rolle i teamarbeid**

Det fremkommer at KI kan bidra under teamarbeid ved å forbedre utførelsen av eksisterende arbeidsoppgaver, og dermed bidra til å øke teammedlemmenes samlede innsats og effektivitet. Informant 12 beskriver «Vi bruker på en måte ikke kunstig intelligens til å gjøre ting i team eller til interne ting. Vi sitter i et team og jobber med å utnytte ressursene». Flere informanter uttrykker at de hovedsakelig benytter KI på et individuelt nivå som et verktøy for å forbedre grunnlaget individet stiller med i et team. Informant 11 beskriver: «Det er på et veldig individuelt nivå. At man jobber i team, og så delegerer man arbeidsoppgaver, og så går du hver for deg ... Da er på en måte KI et av de verktøyene som jeg bruker privat for å betjene mine arbeidsoppgaver».

Funnene våre tilsier at informantene opplever bruk av KI som et samarbeid mellom dem selv og KI, og fungerer som et godt grunnlag for videre teamarbeid. Informant 9 underbygger «Vi bruker jo disse tingene egentlig litt mer som enkeltpersoner. Kanskje til å få nye idéer, nye tanker, nye løsninger, og så er det sånn vi kan diskutere internt i teamet». Observasjonene indikerer at selv om KI først og fremst bistår i individuelle oppgaver, bidrar det også til å berike og inspirere teamdiskusjoner, og skaper dermed et solid fundament for samarbeid og innovasjon i teamarbeidet.

Datamaskin  
Søkemotor  
Personligassistent  
Hjelpemiddel  
Verktøy  
Sparringspartner

Figur 7: Ordsky med beskrivelse av de mest sentrale rollene som ble trukket frem

Det fremkom under intervjuene at informantene tildeler KI ulike roller i teamarbeid, hvor KI anses som et effektivt verktøy eller hjelpemiddel, men også tar på seg roller som ligner menneskelig interaksjon som presentert i figur 7. KI blir beskrevet som en "sparringspartner" og "personlig assistent", noe som antyder en evne til å etterligne visse aspekter av menneskelig samhandling. Samtidig opprettholder KI sin tradisjonelle rolle som et instrumentelt verktøy, effektivt i utførelsen av definerte oppgaver, og som en "søkemotor" for rask informasjonsinnhenting. Disse varierte rollene reflekterer en økende anerkjennelse av KI som en integrert og verdifull del av teamdynamikken, ikke bare som en mekanisk assistent. Dette spekteret av roller viser en voksende forståelse og aksept av KI som en viktig bidragsyter i teamarbeid, og markerer en utvikling i hvordan vi oppfatter og integrerer teknologi i arbeidsmiljøer.

## 4.2 utfordringer med KI i teamarbeid

I takt med at KI blir stadig mer integrert i organisasjoner, oppstår det nye utfordringer i teamarbeid som krever vurdering og tilpasning. Våre funn tyder på at en av hovedutfordringene er behovet for menneskelig interaksjon. Selv om KI kan effektivisere mange prosesser, er menneskelig dømmekraft avgjørende for å styre og anvende KI. Videre fremkommer det at ulike måter å kommunisere og tolke informasjon om bruk av KI kan medføre misforståelser og uklarheter internt i team og organisasjoner. Denne utfordringen blir forsterket av mangelen på etablerte normer og en generell opplevelse av usikkerhet rundt KI, som medfører redusert tillit og aksept. De ovennevnte faktorene understreker behovet for en bevisst tilnærming til bruk av KI i team, med fokus på klar rollefordeling, åpen kommunikasjon og etablering av tydelige retningslinjer for å bygge tillit og forståelse rundt bruk av KI i team. De avdekkede hovedutfordringene er presentert i figur 8:



Figur 8: Utfordringer ved bruk av KI i teamarbeid

### 4.2.1 Behov for menneskelig interaksjon

Selv om KI er et verdifullt verktøy, anses ikke KI som et teammedlem av informantene, men hovedsakelig som et hjelpemiddel og verktøy. Dette synet kommer av KIs manglende evne til å forstå kontekst og nyanser på samme måte som mennesker, samt at det er menneskene som må ta ansvar for arbeidet og tilhørende beslutninger. Funnene våre påpeker at bruk av KI krever høy grad av menneskelig interaksjon, revidering og kontrollering. Disse funnene kan oppsummeres i et utsagn av informant 8: «Vi kan bruke det som en assistent, men vi må alltid ha et menneske bak som verifiserer, kontrollerer og faktisk bruker sitt skjønn». Funnene indikerer en klar rollefordeling, hvor KI er svært nyttig i noen situasjoner, men at en fremdeles er avhengig av at mennesker overvåker, styrer og integrerer KIs bidrag i

teamet. Informant 13 understreker: «*Vi ser at robotene er nesten ingenting hvis ikke det sitter mennesker bak og styrer dem*». Hvor mye menneskelig interaksjon som kreves for å bruke KI produktivt er en av hovedutfordringene som er avdekket, og vi skal nå se nærmere på tilhørende funn.

### *Å oppnå god output fra KI er tidkrevende og krever kvalitetssikring*

En av de mest fremtredende utfordringene identifisert i denne studien er knyttet til bruken av dagens KI-systemer. Disse systemene krever ofte detaljerte og klare instruksjoner for å fungere effektivt, noe som kan gjøre bruken både tidkrevende og utfordrende. For å generere nyttige resultater er det nødvendig at brukeren definerer arbeidsoppgaven med stor presisjon, spesifiserer hver enkelt deloppgave, og er nøyaktig i sin formulering. Videre påpeker funnene at mennesker spiller en sentral og uerstattelig rolle i samspillet med KI. Det understrekes hvordan mennesker har en kritisk rolle i å gjennomgå, korrigere og vurdere arbeidet som utføres av KI. Dette er spesielt viktig gitt risikoen for feilinformering, og det er sentralt at mennesker står ansvarlige for hvordan informasjon fra KI brukes.

Proessen med å få gode output medfører at brukerne sjelden oppnår et tilfredsstillende svar på første forsøk. Informant 11 forklarer: «*En del av det krever at du må gi den mange prompter, du må gi mye input for at den skal gi noe bra output*». KI krever at brukeren tilpasser spørsmål og instruksjoner slik at systemet kan generere et nyttig svar, og prosessen kan være lang og frustrerende. Som informant 3 understreker: «*ChatGPT misforstår ofte og gjør feil, så jeg har kranglet mye med ChatGPT*». Til tross for disse utfordringene, blir KI-systemene fortsatt ansett som verdifulle verktøy. Dette perspektivet understrekes av informant 9, som beskriver erfaringen slik:

*En sparringspartner som er litt hjelpeløs. Du kan ikke bare si ta oppvasken. Du må fortelle at først må du ta oppvaskkosten og så tar du Zalo. Og så må du skrubbe godt med varmt vann. Det kan endre seg om veldig kort tid, men per nå i alle fall, så krever det veldig mye. Når du først har gitt veldig mange instruksjoner, så kan du få noe veldig bra. Det tar mindre tid å gi instruksjonene og få en output enn å prøve å produsere den outputen selv, er min erfaring så langt i alle fall.*

---

Funnene avdekker at KI bidrar til arbeidsprosesser på flere måter. Imidlertid er det tydelig at effektiviteten og rollen til KI er sterkt avhengig av menneskelig styring og interaksjon.

Majoriteten av informantene betrakter KI som et avansert verktøy og hjelpemiddel, snarere enn som et autonomt teammedlem. Dette perspektivet kommer frem i uttalelsene fra informantene. Informant 11 uttrykker: *«Jeg klarer ikke helt å se for meg at AI vil bli et teammedlem, eller ikke et stort teammedlem med det første i alle fall. Mitt inntrykk er at det er som et verktøy»*. Denne oppfatningen støttes av informant 13, som bemerker: *«Det blir litt som en datamaskin, så det er ikke en fullverdig kollega, vil jeg tolke det som, foreløpig»*. Utsagnene indikerer at informantene ikke anser dagens KI som intelligent på samme måte som et menneske. KI mangler fremdeles visse egenskaper som er nødvendige for å bli betraktet som et fullverdig teammedlem. Bruken av uttrykk som «med det første» og «foreløpig» i informantenes uttalelser antyder likevel at det kan være en åpenhet for endring av denne rolleoppfatningen i fremtiden. Dette tyder på at synet på KI som et mulig teammedlem kan utvikle seg ettersom teknologien modnes.

Videre påpekes utfordringene tilknyttet kvalitetssikring av output, som innebærer at brukerne må sikre at output fra KI er relevant, nøyaktig og passende for den aktuelle situasjonen. Menneskelig overvåkning er avgjørende for å unngå at feil og misforståelser tas med inn i teamet. Perspektivet blir tydelig fremhevet av informant 1, som sier: *«Det blir KI som gjør arbeidet, og så går det en person inn og reviewer det, slik at det blir to review-ledd, altså to kvalitetssikringsledd fremfor ett»*. Sitatet illustrerer viktigheten av menneskelig inngripen i prosessen for å sikre at arbeidet som utføres av KI er av høy kvalitet, og at en kan stå inne for resultatet når det tas videre inn i teamarbeidet.

I fortsettelsen nevnes risikoen for feilinformasjon og mangel på kildehenvisninger som en sentral utfordring. Informant 5 forteller: *«Alle er veldig klare over at det kan være mye feil, og det er ikke alt som er sant»*. Funnene våre tilsier at majoriteten av informantene er bevisste på KIs manglende evner til å sikre at outputen den deler er korrekt. Dette innebærer at en må kvalitetssikre informasjonen KI gir, og bør finne legitime kildehenvisninger dersom en er usikker. Informant 1 understreker dette *«Det er selvfølgelig en mulighet for at det kommer feil informasjon, fordi den er bygget på en generativ modell. Det er viktig at du ikke bare tar svaret fra chatboten ..., men at du refererer til referansen»*.

Ettersom KI hovedsakelig brukes på et individuelt nivå er det viktig å sørge for at informasjon er kvalitetssikret og eventuelt kildeført før den deles videre i en teamsammenheng. Dette er nødvendig for at andre teammedlemmer, som senere ønsker å utvide sin kunnskap om emnet eller fortsette arbeidet, enkelt kan finne tilbake til informasjonens opphav. Informanter påpeker også at KI-systemer er begrenset av data de er trent på til en spesifikk dato, noe som kan redusere deres evne til å gi oppdaterte svar eller forstå nye utviklinger. Det er viktig at brukere er bevisste på disse begrensningene, og sørger for å opprettholde et høyt kvalitetsnivå i arbeidet med KI for å sikre at informasjonen er relevant og pålitelig.

KI er svært nyttige i mange situasjoner, men dagens bruk krever fortsatt en betydelig grad av menneskelig interaksjon, både for å oppnå kvalitetsoutput og for å sikre at informasjonen er nøyaktig og oppdatert. En kritisk tilnærming til bruk av KI som informasjonskilde er derfor essensielt, og understreker behovet for menneskelig vurdering.

### *KI mangler evner til å forstå kontekst og følelser*

En annen begrensning ved dagens KI er dens manglende evne til å tolke kontekst, forstå følelser og anerkjenne ulike perspektiver. Denne utfordringen kommer tydelig frem i erfaringene til flere informanter. Informant 11 belyser: «*Den gir meg en kode, men jeg må fremdeles henvende meg til kollegaene mine som kjenner dataene ut og inn. Så den kan hjelpe meg langt på vei, men den er jo ikke en kollega*». Dette eksemplet understreker at selv om KI kan tilby assistanse, er menneskelig intelligens nødvendig for å oppnå en kontekstuell forståelse av arbeidet. Dette poenget forsterkes ytterligere av informant 4 som påpeker: «*Det er en grunn til at mennesker har intelligens, der kommer jo kompleksiteten. Du har på en måte følelsesaspektet*». Sitatet fremhever den unike evnen mennesker har til å forstå og ta hensyn til komplekse følelsesmessige og kontekstuelle aspekter, en evne som fortsatt ligger utenfor rekkevidden av dagens KI. I lys av KI i rollen som en sparringspartner, understrekes viktigheten av å beholde og verdsette den menneskelige intelligensen i teamarbeid. Informant 7 utdyper dette poenget:

*Jeg tenker i utgangspunktet på det med sparringspartner, det er kjempeviktig at vi snakker sammen når vi jobber i team, og at vi kommuniserer godt og reflekterer over*



---

*hva vi skal levere på prosjektet, hva som egentlig er budskapet og formålet. En språkmodell vil aldri erstatte den ekte, menneskelige, intelligensen vi har, og det å kunne samarbeide. Så jeg tror det kan svekke samarbeidet litt, for man sitter kanskje litt mer på egenhånd når man har en annen sparringspartner enn kollegaen sin.*

Utsagnet peker på menneskelig interaksjon og kommunikasjon som grunnleggende for vellykket teamarbeid. Det antydes at en overdreven avhengighet av KI som sparringspartner kan medføre en reduksjon i direkte menneskelig samhandling, noe som kan svekke fremtidig teamdynamikk og samarbeid. Utsagnet fremhever behovet for en balansert tilnærming hvor KI komplementerer, men ikke erstatter, den menneskelige intelligensen i et team.

Informant 1 fremhever et annet sentralt aspekt ved bruk av KI: «*Det er viktig at de vet at det er kunstig intelligens og ikke en person som sitter og svarer*». Utsagnet peker på en grunnleggende forskjell mellom menneskelig og maskinell kommunikasjon. Så selv om KI kan gi raske og tilsynelatende intelligente svar, er deres respons basert på algoritmer og data, og ikke menneskelig intelligens. Dette skiller dem fra menneskelige samtalepartnere, hvor kommunikasjonen er drevet av forståelse, erfaring og følelser.

En må være bevisst på at selv om verktøyene kan være nyttige, så er de ikke i stand til å erstatte menneskelig dømmekraft og følelsesaspekt. Det er viktig å vurdere konteksten og mulige begrensninger i svarene som gis av KI, og ikke ta dem som absolutte sannheter.

### *Menneskelig ansvar og beslutningstaking ved bruk av KI*

En annen utfordring som har blitt påpekt er hvordan bruk av KI i teamarbeid kan påvirke hvem som står som ansvarlige og beslutningstakere i team. Mens KI kan bidra med å gjennomgå og analyse store mengder data raskere enn mennesker, tyder funnene på at det fremdeles er menneskets rolle å tolke denne informasjonen og anvende den i en reell kontekst. Informant 8 forklarer: «*Jeg personlig tror aldri at KI alene vil kunne skape den samme tilliten. Og jeg vil ikke at folk skal prøve på det heller, for jeg mener at det må være en person som må stilles til ansvar*». Informant 13 påpeker et annet funn om at KI kan påvirke hvordan beslutninger tas: «*Når de skal ta beslutninger på områder som de vil satse på fremover (...) kan det å få hjelp fra roboter ha påvirkning på beslutninger som tas*». Dette

understreker KIs rolle i å informere beslutningstakere, men også viktigheten av menneskelig tolkning og ansvar i beslutningsprosesser.

Kompleksiteten i beslutningstaking er et annet aspekt som fremheves i studien. Informant 4 påpeker: *«Det er så mye kompleksitet i det å ta en beslutning. Jeg tror man må være bevisst på hvordan man i team samarbeider bedre om å ta beslutninger. Fordi det vil være styrker og svakheter ved alle i teamet»*. Utsagnet reflekterer at beslutningstaking i team krever en bevisst tilnærming til både individuelle og kollektive styrker og svakheter, noe KI ikke vil kunne gi på samme måte som et menneske. Videre fremhever samme informant behovet for organisasjonsstruktur i situasjoner med uenighet: *«Man må nok beholde en viss yrkeskodestruktur, rett og slett fordi der folk er uenige, så trenger du noen som har mandat til å bare gå inn og si sånn blir det, ferdig med saken»*. Dette peker på viktigheten av klar rollefordeling og lederskap ved beslutningsprosesser i team som benytter KI.

Våre funn tyder på en felles forståelse av betydningen av menneskelig ansvar og dømmekraft ved bruk av KI. Informant 8 underbygger dette ved å si: *«Det skal brukes i arbeidet, men ved å stille den menneskelige til ansvar, så vil jeg forhåpentligvis ta gode vurderinger i hvordan AI blir brukt»*. Utsagnet fremhever nødvendigheten av en ansvarlig tilnærming hvor KIs effektivitet og innsikt balanseres mot menneskets evne til å tolke og anvende teknologien på en ansvarlig måte. Informant 11 utdyper: *«Jeg er veldig kritisk til ukritisk bruk av AI til litt større beslutningstaking»*. Dette reflekterer menneskets rolle i å sikre at KI brukes på en måte som er etisk og sosialt ansvarlig, spesielt i betydningsfulle beslutningssituasjoner.

### *Oppsummering om funn tilhørende roller og beslutninger*

Funnene peker på viktigheten av å balansere teknologiens muligheter med menneskets evne til å anvende den på en måte som gagnar team og ivaretar menneskelige verdier. De ulike rollene til mennesker og KI i teamarbeid peker på at suksessfull implementering krever betydelig menneskelig innsats. Å oppnå verdifull output fra KI er en kompleks og tidkrevende prosess som er avhengig av menneskelig overvåkning og kvalitetssikring. Dette er særlig viktig for å forhindre spredning av feilinformasjon, gitt KI-systemers begrensede

---

evne til å forstå kontekst og menneskelige følelser. Videre innebærer dette en forståelse av menneskelig ansvar og understreker vår uerstattelige rolle som beslutningstaker.

#### **4.2.2 Informasjon om bruk av KI tolkes og kommuniseres ulikt**

Gjennom datainnsamlingen har det blitt tydelig at kommunikasjonen om hvordan KI bør og faktisk blir brukt er en gjennomgående utfordring i teamarbeid. Som tidligere nevnt, har flere informanter uttrykt bekymring over mangelen på spesifikke retningslinjer og et klart regelverk for bruk av KI på arbeidsplassen, noe vi vil analysere nærmere under 4.2.3. Det fremkommer at den samme informasjonen om bruk av KI blir tolket på svært ulike måter av de ansatte. Dette har resultert i betydelige variasjoner i anvendelsen av KI, samt for hvordan bruken kommuniseres til andre i teamet. Funnene peker også på en forskjell i hvordan bruken kommuniseres internt sammenlignet med ut mot eksterne parter.

##### *Ulik tolkning av informasjon*

I en av casebedriftene ble det sendt ut en e-post som inneholdt retningslinjer for bruk av KI på arbeidsplassen. I denne e-posten ble det frarådet å bruke KI, men det ble samtidig gitt spesifikke instruksjoner for hvordan KI kunne brukes dersom det likevel ble anvendt. Disse instruksjonene inkluderte flere sentrale punkter, som for eksempel hvilken informasjon som ikke burde deles, og at ansatte ikke skulle bruke sin jobb-e-post til å logge inn.

Det som er spesielt interessant, er de varierte tolkningene av denne beskjeden blant informantene. Vi observerer en gjennomgående utfordring: det er stor grad av usikkerhet og varierende oppfatninger blant de ansatte om bruk av KI i teamarbeid. Dette varierer fra spørsmål om hvorvidt KI i det hele tatt kan og bør brukes, til mer spesifikke problemstillinger om hvordan KI kan implementeres på en sikker og effektiv måte.

Våre funn avdekket at noen av informantene har oppfattet beskjeden som et direkte forbud, noe som har ført til ulike reaksjoner. Informant 1 gir uttrykk for denne oppfatningen ved å si: «*Nå er det en policy på at vi ikke egentlig kan bruke ChatGPT i utgangspunktet*». Dette synet støttes av informant 2, som bemerker: «*Nå føler jeg at folk gjør litt sånn hysj-hysj, men det er jo fordi at bedriften har valgt å gå fram og si at det ikke er lov*». Disse sitatene

illustrerer en felles opplevelse blant noen av informantene om at det er lite aksept for bruk av KI, hvor bedriftens kommunikasjon har skapt en følelse av restriksjon.

Informant 5 gir en innsiktsfull tolkning av kommunikasjonen om bruk av KI, men konkluderer med at KI kan brukes innenfor visse regler i motsetning til andre:

*Jeg opplevde at det var en veldig stor misforståelse rundt retningslinjene, og om det var lov til å bruke det. Det er jo veldig nytt, så det er vanskelig å forstå hva som er greit, og hvordan man har lov til å bruke det. Det har vært retningslinjer som har vært tydelige på å ikke laste inn kundedata og persondata, og det er kjempestrengt. Folk har også sagt at det ikke er lov til å bruke det, men da hadde man ikke sagt at man ikke skal laste inn kundedata, da hadde man sagt ikke bruk det.*

Informant 7 har en lignende oppfatning, og mener at bruk av KI er tillatt innenfor etablerte rammer: «Det er helt lov å gjøre det, så lenge man forholder seg til de retningslinjene som er der». Denne forståelsen blir også delt av informant 5 som legger til: «Når jeg skjønnte at det var greit, så er det noe jeg bruker nesten daglig». Utsagnet peker også på at informanten anser bruk av KI som hensiktsmessig, noe vi vil se nærmere på under delkapittel 4.3.

Det er interessant å se de store forskjellene i hvordan ansatte tolker informasjon om bruk av KI i samme organisasjon. En viktig bekymring som ofte nevnes, er personvern og datasikkerhet. Dette ser ut til å bidra sterkt til skepsisen mot å bruke KI, noe vi vil utforske mer i del 4.2.3. Dette funnet viser også hvor utfordrende det kan være for en bedrift å kommunisere effektivt rundt bruk og implementering av nye teknologier til ulike ansatte, spesielt når landskapet er i kontinuerlig endring.

### *Variasjoner i åpenhet*

Funnene våre peker videre på at det er betydelige variasjoner i åpenhet rundt bruk av KI internt i casebedriftene. Holdninger til og praksiser for bruk av KI varierer blant ulike team og avdelinger, samt på tvers av organisasjonshierarkiet. Noen av informantene fremstår som svært åpne og proaktive i sin tilnærming til og bruk av KI, mens andre oppleves som mer

---

tilbakeholdne. Det blir også påpekt ulike faktorer som kan ha innvirkning på åpenheten rundt bruk av KI, og at graden av åpenhet kan ha endret seg over tid.

Noen av informantene oppfatter kommunikasjonen rundt bruk av KI i deres team som svært åpen og direkte. Informant 4 forteller: «*Alle vet jo at man bruker verktøy og sånn når de skal sparre med hverandre. Hva du har prøvd og hva du ikke har prøvd i teamet er vi veldig åpne om*». Dette tyder på en kultur hvor bruk av ny teknologi er akseptert og oppmuntret, og hvor det ikke er noen frykt for stigma eller negative konsekvenser av å innrømme bruk av KI i teamet. Videre underbygger informant 11 funnet: «*Jeg har inntrykk av at det er ganske stor grad av åpenhet i den grad det er mulig og lov*». En slik åpen tilnærming kan fremme produktivitet og kreativitet, ettersom teammedlemmer fritt kan dele erfaringer og lære av hverandre.

Funnene indikerer at det er større åpenhet og kommunikasjon rundt bruk og utforskning av KI i team hvor arbeidsoppgavene eksplisitt inkluderer bruk av KI. Noen forteller om interne konkurranser og forum for å dele informasjon, tips og triks relatert til effektiv bruk av KI. Informant 7 sier: «*Det er veldig åpent. Jeg tror det er viktig er å dele med hverandre om kunstig intelligens. Jeg vil tippe at min avdeling er mer åpne for det, siden vi jobber med AI*». Informanten forteller videre om «*lavterskel fagsamlinger, konkurranser og forum for deling*». Funnet tyder på at de som har mer kjennskap til og kunnskap om KI er flinkere på å skape et miljø hvor læring og innovasjon blir oppmuntret, og hvor ansatte føler seg mer komfortable med å eksperimentere med og diskutere sine erfaringer med teamet.

I kontrast til dette er andre informanter ikke komfortable med å dele at de har brukt KI med teamet. Det påpekes flere årsaker til dette, og informant 12 belyser et av synspunktene godt:

*Jeg tror innrømmelsen av at man har fått hjelp av KI sitter langt inne for mange. Hvis man lager presentasjoner, rapporter, sånne type ting, så er det veldig lett å få hjelp til å skrive gode rapporter og sånt, og man ønsker gjerne å få æren for det selv. Så vi bruker nok veldig mye sånne typer verktøy, som hjelper i hverdagen, hvor man ikke informerer om at man har brukt det.*

Funnene tyder på at mindre åpenhet rundt bruk av KI skyldes bekymringer om hvordan deres kompetanse og uavhengighet kan oppfattes av andre, og frykt for at bruk av KI kan sees på som en erstatning for deres faglige dømmekraft. Videre forteller informant 5: «*Min erfaring er at folk er veldig ydmyke. Det er nesten litt flaut å ha brukt, eller ikke flaut, men helst vil man ikke ha brukt det, fordi det er bedre å vise at man fikk det til selv på en måte*». Utsagnet underbygger funnene om at flere føler seg ukomfortable med å innrømme at de bruker KI fordi de foretrekker å vise at de kan løse oppgaver på egenhånd. Ansatte ønsker å bevise sin egen kompetanse, noe som kan føre til at de unngår å bruke eller snakke åpent om KI-bruk i teamet. Mangel på åpenhet rundt bruk av KI kan hindre deling av verdifull kunnskap og erfaringer, og potensielt bremse innovasjon og effektivitetsforbedringer i teamet.

Et tredje synspunkt som fremkommer, er at noen ikke ser behovet for å påpeke at de har brukt KI i sitt arbeid med teamet. Informant 4 sier: «*Jeg går jo på en måte ikke rundt og sier at jeg bruker kunstig intelligens i min arbeidshverdag, selv om jeg gjør det*». Funnene våre peker på at ettersom de anser KI som et verktøy på linje med blant annet Office-programmer og Google, er det irrelevant hvilken form for verktøy de bruker i sitt arbeid. Informant 3 forteller: «*Jeg ser ikke poenget om at de skal godkjenne at jeg skal få hjelp av ChatGPT versus at jeg sitter og søker på Google*». Det påpekes at selv om KI bidrar til arbeidsprosessen, er det de selv som redigerer og kontrollerer outputen, slik at det endelige produktet blir deres eget. Informant 5 beskriver dette:

*Hvis jeg leverer noe så er det ikke forskjell på om jeg har brukt ChatGTP eller ikke. ... Jeg har bare fått hjelp til å gjøre det raskere, og så har jeg eierskap til outputen, jeg forstår den, og den er laget i henhold til de retningslinjene som er der, og da trenger jeg ikke si at jeg har brukt ChatGTP til å gjøre det.*

Dette synspunktet er i tråd med funnene våre som viser at ansatte anser KI som et hjelpemiddel som forbedrer deres arbeid, uten at det tar bort deres personlige bidrag eller reduserer deres egen kompetanse. Funnet understreker at flere har en praktisk tilnærming til bruk av KI i team, hvor det endelige resultatet og overholdelse av retningslinjer er det viktigste, ikke nødvendigvis prosessen for å komme dit.

---

Det siste synspunktet underbygges av at flere har en oppfatning om at det har skjedd en endring tilknyttet kommunikasjonen av bruk av KI i team. I begynnelsen var det en nyhet og en viss prestisje knyttet til å bruke og snakke om KI. Som informant 9 uttrykker: *«Det var jo en periode hvor det var kult å si at det var ChatGPT som skrev denne talen, men nå er det ikke nytt, det er ikke så kult lenger»*. Dette antyder en overgang fra en fase hvor bruken av KI ble sett på som en spennende og ny opplevelse, til en tid hvor KI har blitt mer normalisert og integrert i arbeidsrutiner. Det kan tyde på at det er mindre fokus på å fremheve bruk av KI som en spesiell egenskap, men mer fokus på effektiv integrering av teknologien i daglig arbeid, ofte uten spesiell oppmerksomhet eller omtale.

Når det gjelder åpenhet i team, påpeker noen informanter at denne åpenheten er mest utbredt blant kollegaer på samme nivå, som for eksempel blant konsulenter. Det er en høyere terskel for å diskutere bruk av KI med noen i en høyere stilling, drevet av en frykt for å bli ansett som mindre kompetent eller at det skal få konsekvenser for fremtidige arbeidsmuligheter. Funnene fremkommer både fra informanter i tidligere karriereløp, men også fra mer erfarne ansatte. Informant 5 forklarer: *«Jeg vil si at det er en forskjell på de som er likestilte som meg i organisasjonshierarkiet, andre konsulenter og yngre folk, der er det lavere terskel for å si at man har fikset noe i ChatGPT enn til en høyere leder»*. Videre forklarer informant 6:

*Jeg tror at de yngre vil være mer forsiktige med å fortelle hva de driver på med enn de som har lengre erfaring. Hvis du er i et tidlig karriereløp i en konsulentvirksomhet, så er det jo en type kvalifiseringsløp hele veien. De blir vurdert hvert år, om de skal rykke opp ... konsulent til seniorkonsulent og oppover. Alt er veldig synlig, alle ser det. Så jeg tror mange vil tenke at det kan få reelle konsekvenser for min mulighet og min karriere og alt jeg har kjempet for.*

Funnet peker på hvordan hierarkiske strukturer i organisasjoner kan påvirke hvor åpent ansatte kommuniserer rundt deres bruk av KI. Det kan potensielt oppstå barrierer for åpen dialog og kunnskapsdeling mellom ulike nivåer i team og i organisasjonen. Samtidig peker funn på at forskjellen i åpenhet mellom ulike stillinger og roller i organisasjonen også kan skyldes ulik grad av interesse og nysgjerrighet. Informant 5 påpeker videre: *«Det er kanskje de yngre som først hiver seg på sånne nye trender, at det kanskje tar litt lengre tid før de eldste begynner å bruke KI»*. Informant 7 forteller videre:

*Jeg opplever at vi som er litt yngre er litt mer nysgjerrige på å teste ut nye ting. For jeg synes det er kjempegøy å teste ut nye verktøy og ny teknologi. Men jeg opplever i hvert fall at noen av de som er på litt høyere nivå, eller som har vært her litt lenger, at de kanskje er litt mer tilbakeholdne på å bruke nye verktøy.*

Funnene kan antyde at det eksisterer en generasjonsdrevet nysgjerrighet og interesse for å utforske nye verktøy. Samtidig oppleves det som at det kan ta lengre tid for eldre ansatte å ta i bruk KI, noe som kan reflektere en mer forsiktig tilnærming til ny teknologi.

Videre avdekkes en markant forskjell i hvordan bedrifter kommuniserer bruk av KI i team internt sammenlignet med deres eksterne kommunikasjon. Internt er det en mer åpen dialog om KI og dens rolle, mens eksternt er kommunikasjonen mer tilbakeholden. Dette skyldes delvis en strategisk beslutning for å kontrollere bedriftens image og eksternt oppfatning av teknologisk innovasjon. Informant 5 illustrerer dette ved å si: «*Man skal jo fremstå på en litt annen måte for kunden, så jeg sier aldri til kunden at jeg bruker ChatGPT. Men innenfor i bedriften, så er jeg helt transparent på det*». Funnene indikerer også at bedrifter frykter å fremstå som mindre kompetente ved åpen kommunikasjon om KI-bruk overfor kunder, spesielt i konsulentbransjen. Informant 3 uttrykker: «*Jeg tror vi på en måte vil opprettholde inntrykket av at konsulenter kan alt... Vi vil nok ikke avsløre at vi er som dem*». Kundernes teknologiske modenhet og holdninger påvirker også hvordan bedrifter tilpasser sin kommunikasjon. Det er en økende aksept og anerkjennelse av nytteverdien i å effektivisere oppgaver ved bruk av KI i team, spesielt blant teknologisk oppdaterte kunder. Samlet sett viser funnene en balansegang i bedriftenes kommunikasjon om KI, mellom å fremstå som teknologisk avanserte og å opprettholde et image av uavhengig ekspertise.

### *Oppsummering om funn tilhørende kommunikasjon*

Våre funn tilknyttet hvordan KI kommuniseres og tolkes i organisasjoner avdekker betydelige forskjeller. Det er stor variasjon i hvordan informasjon i forbindelse med KI forstås internt, og det er ulik grad av åpenhet avhengig av arbeidsoppgaver og posisjon i organisasjonshierarkiet. Dette kan skape utfordringer tilknyttet samarbeid og læring i teamene. Mot eksterne parter er det gjennomgående en mer tilbakeholden kommunikasjon om KI-bruk, noe som reflekterer bekymringer for image og kundepersepsjoner. Disse



funnene understreker behovet for en mer inkluderende og transparent tilnærming til kommunikasjon om KI, for å styrke både intern samhandling og eksterne forretningsforhold.

### 4.2.3 Bekymringer tilknyttet personvern, tillit og etiske problemstillinger

En gjennomgående tematikk i funnene våre er bekymringen for datasikkerhet og personvern, hvordan ulike faktorer påvirker graden av tillit til KI, samt etiske problemstillinger. De gjennomgående bekymringene som ble nevnt er visualisert i figur 9:



Figur 9: Ordsky med beskrivelse av de mest sentrale bekymringene ble påpekt

Det fremkommer at mange er forsiktige med å bruke KI grunnet usikkerhet tilknyttet hvor sensitiv informasjon kan ende opp og hvor sikkert data lagres. Det påpekes også utfordringer med å holde tritt juridisk og etisk, samt at avhengigheten av store teknologiselskaper og potensielle bias i KI kan skape problemer. Denne delen gir en oversikt over kritiske bekymringer til teknologien og hvordan disse kan påvirke samarbeid.

#### *Retningslinjer og lovverk*

Funnene fra analysen avdekker en varierende grad av retningslinjer og regler rundt bruk av KI innad i organisasjonene, som også reflekteres i informantenes tolkninger. Det kommer tydelig frem et behov for å etablere juridiske rammer for bruk av KI. Informant 10 uttrykker: «Men det er fortsatt ikke noen regler, så jeg vil si det er litt i gråsonen», som antyder en opplevelse av usikkerhet og et behov for mer definerte og synlige retningslinjer. Det

representerer imidlertid en betydelig utfordring, selv for eksperter innen feltet, å utvikle et lovverk som holder tritt med den raske teknologiske utviklingen.

På den andre siden oppfatter andre informanter at det eksisterer tydelige regler, som informant 11 påpeker «*Så det er normer og regler som setter tydelige grenser internt*». Dette indikerer at noen avdelinger eller team kan ha etablert mer konkrete retningslinjer for KI-bruk. Disse divergerende perspektivene understreker behovet for en enhetlig tilnærming for å sikre at alle teammedlemmer har en klar forståelse av hvordan KI bør brukes.

Informant 5 reflekterer mangelen på spesifikke retningslinjer, men påpeker en forventning om korrekt bruk: «*Jeg har ikke sett noen spesifikke retningslinjer på akkurat det. Men det er en forventning om at man bruker det på riktig måte*». Dette fremhever viktigheten av tydelige retningslinjer for å sikre effektiv og trygg bruk av KI i teamarbeid. Videre uttrykker informant 6 bekymring for potensiell hensynsløs bruk av KI: «*Jeg har bekymringer for de virksomhetene som ikke setter opp regler og som ikke har transparens rundt hva som er greit og ikke greit*». Utsagnet påpeker nødvendigheten av transparens og definerte retningslinjer for etisk og juridisk trygg bruk av KI.

Flere informanter uttrykker bekymring over de juridiske utfordringene knyttet til KI. Informant 11 sier: «*Hvis det er en ting som jeg er litt bekymret for, så er det at det går så fort at man ikke klarer å henge med*». Dette belyser utfordringene med å holde tritt med teknologiske fremskritt og utviklingen av juridiske og etiske retningslinjer. Informant 10 legger til: «*Det er mange jurister som jobber for harde livet, det gjelder sikkert politikere og lovgivere også, ting går fort og man klarer ikke helt å henge med. Det er et så nytt fagfelt*».

Samlet sett viser disse perspektivene behovet for klare retningslinjer og regler for bruk av KI i teamarbeid. Dette er avgjørende for å håndtere utfordringene knyttet til den raske utviklingen av KI og sikre at teammedlemmer kan bruke teknologien på en sikker måte.

### *Personvern og datasikkerhet*

Et gjennomgående tema i våre funn er bekymring for personvern, håndtering av kundedata og datasikkerhet i forbindelse med bruk av KI i teamarbeid. Informantene uttrykker

---

forsiktighet med hvilken type informasjon som deles med KI-systemer. Informant 3 påpeker: «Ikke putte inn kundedata og ikke noe som kan knytte sensitiv informasjon til bedriften eller til kunde». Informant 1 uttrykker videre: «Redsel for at folk legger inn veldig sensitiv informasjon, med cybersikkerhet og sånn. All informasjonen vi sitter på er jo taushetspålagt». Utsagnene reflekterer en forsiktighet mot å inkludere informasjon som kan være sensitiv eller identifiserbar, både for ansatte, bedriften og kunder, i frykt for at konfidensiell informasjon kan havne på avveie.

Det fremkommer likevel en enighet om hvordan informasjon bør håndteres i KI-systemer. Informant 13 sier: «Alt som skrives skal jo være åpen data, ting du finner på nettsiden vår». Dette peker på en norm om å bruke kun offentlig tilgjengelig informasjon i interaksjoner med KI, for å unngå risikoen for å avsløre konfidensiell informasjon. Disse holdningene påvirker hvordan KI anvendes i organisasjonene, og skaper begrensninger for mulige bruksområder. Informant 11 påpeker: «Jeg kan ikke bruke det til å skrive en tekst hvis det skal være til intern bruk, for det er intern informasjon som ikke er offentlig». Utsagnet understreker en viktig begrensning – manglende evne til å benytte KI i oppgaver som involverer intern informasjon, som analyser, regnskapsrevisjon, eller korrekturlesing. Utfordringen illustrerer hvordan nødvendigheten av å beskytte sensitiv informasjon fører til at potensialet til dagens KI-verktøy ikke kan utnyttes fullt ut.

En annen bekymring er knyttet til hvordan data lagres og behandles av eksterne selskaper. Informant 5 uttrykker skepsis: «Men det jeg kanskje har mindre tillit til, er nok alt det bak». Utsagnet peker på bekymringer rundt datasikkerhet og avhengigheten av eksterne leverandører, som kan ha stor innvirkning på organisasjonens bruk av KI. Informant 12 utdyper: «Jeg er bekymret for det store bildet, det sitter jo et selskap i USA som sitter med ansvar for lagring av alle dataene». Synet fremhever bekymringene tilknyttet til hvordan data behandles, lagres og anvendes av selskapene som kontrollerer KI-teknologien, og peker på et viktig skille mellom tillit til selve algoritmene og tillit til de organisasjonene som styrer dem. Informanter reiser også spørsmål om risikoen organisasjoner påtar seg ved å være avhengige av sentrale teknologileverandører, og understreker behovet for robuste og diversifiserte systemer for å sikre kontinuitet og sikkerhet i fremtiden.

Samlet sett viser disse perspektivene behovet for klare juridiske rammeverk og sikker datalagring for å bygge tillit, og sikre trygg bruk av KI-verktøy i teamarbeid. Det er viktig at organisasjoner balanserer behovet for personvern og datasikkerhet med mulighetene som KI-teknologi tilbyr, noe som krever grundig vurdering og tilpasning til organisasjonens spesifikke behov og reguleringer.

### *Manglende opplæring og integrasjon*

Våre funn indikerer at det foreligger en mangel på formell opplæring og standardiserte prosedyrer for bruk av KI i teamarbeid i organisasjonene. Flere informanter rapporterer en tendens til selvstendig utforskning og individuell anvendelse av KI, fremfor strukturert opplæring for bruk. Informant 1 påpeker: *«Per nå er det ingen som har noe opplæring i det»*, og dette synet støttes av informant 4 som ønsker mer strukturert veiledning: *«Jeg skulle gjerne hatt litt opplæring i hvordan man bruker det ordentlig»*. Uttalelsene understreker et klart behov for veiledning og opplæring for å maksimere potensialet av KI-verktøy.

Mangel på formell opplæring blir belyst av informant 9, samtidig som det antydes variasjoner i hvordan ulike avdelinger tilnærmer seg bruken av KI i team: *«Vi har ikke fått noen opplæring, men vi er jo litt foran i den prosessen. Vi deler det videre med å fortelle hva som fungerer og ved å holde foredrag om hva dette er»*. Funnet indikerer en proaktiv tilnærming i deler av organisasjonen, hvor noen tar på seg rollen som kunnskapsformidlere videre internt.

Usikkerhet i startfasen av KI-bruk er også et gjennomgående tema. Informant 3 forklarer: *«Det tok litt tid før jeg skjønnte helt hva jeg kunne bruke det til, men etter det så har jeg brukt det veldig mye. I hvert fall til programmering»*. Denne uttalelsen understreker viktigheten av målrettet opplæring for effektiv anvendelse av KI.

Den raske utviklingen av KI-verktøy representerer en utfordring for integrasjon i arbeidsprosesser, med en læringsprosess preget av selvstendig eksperimentering fremfor integrert teamarbeid og læring. Dette understreker behovet for at bedrifter utvikler dynamiske opplæringsstrategier som kan tilpasses den kontinuerlige teknologiske utviklingen i team. Slike strategier er essensielle for å bygge kompetanse og tillit til KI blant

---

teammedlemmene, og for å sikre en effektiv integrering av KI i organisasjonens arbeidsprosesser.

### *Tillit til mennesker vs. til KI*

Til tross for en rekke uttrykte bekymringer, indikerer studiens funn at mange informanter har høy grad av tillit til KI, forutsatt at det brukes riktig. Informant 3 illustrerer: «*Jeg tror vi stoler ganske mye på det. Vi ser nye måter vi kan løse ting på og vi er helt åpne for at ChatGPT har rett*». Dette reflekterer en optimistisk holdning til bruk av KI i samarbeid, og anerkjenner KI sitt potensial til å tilby nyttig innsikt.

For å styrke tilliten til KI i team, fremhever flere informanter viktigheten av forståelse og kunnskap om teknologien. Informant 1 sier: «*Jeg har veldig høy tillit til KI i utgangspunktet, men man må på en måte skjønne litt hvordan det fungerer*». Dette underbygges av informanter som påpeker viktigheten av å forstå KI-systemenes mekanismer for å identifisere feil og fallgruver. Informant 7 legger til at personlig erfaring og utdanning i relevante fagfelt kan bidra til økt tillit til KI. Synes påpekes også av informant 5: «*Jeg har generelt veldig tillit til alt, fordi alt er jo bare algoritmer i bunn og grunn... det er jo ikke magi*». Det underbygget funnet om at informanter som har forståelse av hva KI er har mer tillit til teknologien, og poengter at KI anses som et konkret verktøy snarere enn noe mystisk og uforklarlig.

En utfordring i å bygge tillit til KI i samarbeid er å overbevise erfarne fagfolk om teknologiens effektivitet. Informant 7 forklarer: «*En maskinlæringsmodell kan predikere ganske bra hvor mye som må kjøpes inn ... Mens en som har vært innkjøpsjef i mange år, vil jo mene at hen er bedre*». Perspektivet belyser at tillit vil være relativt og må ses i sammenheng med synet på egne evner og tilliten til teknologien.

På den andre siden er det informanter som uttrykker skepsis til KI, og som foretrekker menneskelig dømmekraft og dermed viser motstand mot det ukjente. Informant 4 sier: «*Det er litt sånn som fremmedfrykt, det rett og slett eksisterer bare fordi det er ukjent*». Dette peker på en naturlig menneskelig tendens til å være mistenksom overfor det man ikke fullt ut

forstår, og poengterer hvordan mangel på forståelse kan medføre generell motvilje og mistillit til teknologien.

Interessant nok er det en tendens til å være mer tilgivende overfor menneskelige feil enn feil begått av KI. Informant 12 illustrerer: «*Jeg kan si at den svarer riktig 96 % av gangene. Og så sier de, men det er ikke bra nok hvis vi skal ha 100 % ... Man har veldig mye høyere terskel for å ta råd fra kunstig intelligens enn man har for mennesker*». Utsagnet avdekker en interessant dobbelstandard: selv om mennesker oftere gjør feil aksepteres det som å være menneskelig, mens det forventes at KI skal ha tilnærmet perfekt suksessrate for å bli et foretrukket alternativ. Denne terskelen for aksept av feil hos KI-systemer kan skape barrierer mot KI-implementering i fremtidig teamarbeid.

Til tross for at det eksisterer en grunnleggende skepsis mot KI, er det enighet blant informantene om ønsket om å integrere KI i fremtidige teamarbeid. Informant 13 oppsummerer: «*Så jeg har tillit til at hvis det brukes på riktig måte, så er det et vanvittig bra verktøy*». Sitatet reflekterer en balansert tilnærming, anerkjennende for KIs potensial, forutsatt at det brukes ansvarlig og sikkert.

Samlet sett viser disse perspektivene en variert tilnærming til KI i teamarbeid. Det er en anerkjennelse av KI som et nyttig verktøy, men også en tydelig skepsis og preferanse for menneskelig dømmekraft. Tilliten til KI i teamarbeid avhenger i stor grad av kunnskap og forståelse av teknologien. For å bygge tillit til KI, er det viktig å adressere både de teknologiske og de psykologiske aspektene ved å ta i bruk denne typen teknologi i teamkontekster.

### *Etiske problemstillinger og bias*

Våre funn indikerer at etiske problemstillinger og bias i KI ofte blir oversett i teamsettinger. Informant 3 påpeker en mangel på etisk diskusjon: «*Veldig lite. Jeg tror ikke det har blitt snakket om*» mens informant 5 reflekterer: «*Det er ikke noe etikk i den opplæringen som jeg har fått, eller som jeg har brukt på jobb*». Disse utsagnene antyder at etiske overveielser i forbindelse med KI ofte blir oversett i teamarbeid.

---

Videre blir bærekraft kun nevnt av én informant, men informanten understreker viktigheten av å vurdere bærekraft i utviklingen og bruken av KI. Informant 7 uttrykker bekymring: «*Flere spørringer på ChatGPT er jo ikke bra for miljøet med tanke på serverne og den type ting*». Perspektivet belyser det miljømessige fotavtrykket ved bruk av teknologien, noe som er en ofte oversett side.

Bias i KI er en sentral bekymring blant informantene. Informant 8 forklarer: «*Det ligger en iboende fare for at kunstig intelligens har bias*». Dette peker på utfordringen med å identifisere og forstå bias i komplekse KI-modeller. Informant 1 og 3 diskuterer også hvordan bias i datagrunnlaget kan påvirke KI, og informant 7 legger til at historiske data kan inneholde problematiske bias. Et sentralt synspunkt er at bias i KI-systemene ofte er et direkte resultat av menneskelig bias, som informant 3 påpeker: «*Den vil bare være så smart som det du gir den og det den bygges på. Verden er jo biased, så da vil den også være det*». Sitatet belyser hvordan menneskelige forutinntattheter og verdenssyn vil være innebygd i KI-systemene som skapes. Flere eksempler og "skrekkehistorier" fra informantene illustrerer hvordan bias i KI kan få alvorlige konsekvenser. Dette understreker behovet for å være bevisst på og aktivt adressere bias i team hvor beslutninger og handlinger kan påvirkes ved bruk av KI. Informant 11 oppsummerer utfordringen godt: «*Jeg er både kritisk og ukritisk på samme tid. Jeg stoler veldig mye på at teknologien er bra ... Det er det menneskelige aspektet med KI, hvis det er feilkilder i det, så vil den jo ta feilkildene og videreformidle dem*». Sitatet fremhever en viktig innsikt: selv om KI-teknologien i seg selv kan være nøytral og effektiv, er dens nytteverdi og pålitelighet i stor grad avhengig av det menneskelige aspektet som ligger til grunn for utviklingen og treningen av modellene.

Samlet sett viser disse perspektivene behovet for å integrere etiske overveielser og en bevissthet om bærekraft og bias i teamarbeid som benytter KI. Det er avgjørende at team ikke bare fokuserer på teknologiens potensial, men også aktivt diskuterer og adresserer tillit og de etiske aspektene.

### *Oppsummering om funn tilhørende bekymringer og tillit*

Under intervjuene peker informantene på flere årsaker til bekymringer og ulik grad av tillit til bruk av KI i teamarbeid. En hovedårsak er den kontinuerlige og raske utviklingen av KI,

ettersom situasjonen gjør det utfordrende å etablere faste regler og retningslinjer for bruk. Mange er derfor forsiktige når de benytter KI i teamarbeid i dag. Med teknologiens evne til å behandle store mengder data, inkludert person- og kundedata, blir datasikkerhet en gjennomgående bekymring. Dette blir forsterket av det faktum at det er noen få, svært store, teknologiselskaper som kontrollerer mye av KI-teknologien, noe som reiser spørsmål om fremtidig avhengighet og tilknyttet risiko.

For å øke tilliten til KI i teamarbeid må det etableres tydeligere og integrerte retningslinjer i organisasjonene. Dette inkluderer å utvikle standarder for datasikkerhet og personvern, samt å sikre at disse standardene er transparente og lett forståelige for alle i organisasjonen. Videre er det nødvendig med økt opplæring og bevisstgjøring rundt KI sine kapasiteter og begrensninger, slik at teammedlemmer kan bruke teknologien mer effektivt og med større tillit. Til sist vil en åpen dialog om etiske problemstillinger og bias i forbindelse med KI være avgjørende for å bygge tillit til KI i teamarbeid.

### 4.3 Muligheter ved bruk av KI i teamarbeid

I en verden hvor digitaliseringen stadig fornyer arbeidslandskapene våre, står vi nå overfor en tid hvor KI blir sett på som et verktøy, men også som en partner til å fremme kreativitet og produktivitet i teamarbeid. Funnene våre avdekker flere muligheter knyttet til bruk av KI i teamarbeid, hvor KI har potensial til å bidra til betydelige produktivets- og effektivitetsgevinster. Hovedmulighetene som har blitt avdekket er presentert i figur 10:



*Figur 10: Muligheter ved implementering av KI i team*



### 4.3.1 Fremmer kreativitet og produktivitet i team

I intervjuene ble det identifisert flere situasjoner hvor bruk av KI kan ha positiv innvirkning på teamarbeid, både i form av kreative og produktive aspekter. Bruk av KI åpner for muligheten til at mennesker kan fokusere på å gjøre arbeidsoppgaver som er mer meningsfulle og kundesentrerte. Det ble fremhevet at KI tilbyr kreative fordeler, spesielt i tidlige faser av et prosjekt, hvor eksempelvis KI for idémyldring i team går igjen. Samtidig beskriver andre informanter hvordan oppgaver som transkribering, korrekturlesing, språkbehandling og utarbeidelse av møtereferater effektiviseres ved hjelp av KI. Alle disse aspektene bidrar til å forbedre produktiviteten og effektiviteten både individuelt og for teamet som helhet.

#### *Idémyldring og prosjektstart*

Det påpekes hvordan KI kan bidra til idémyldring, spesielt i tidlige faser av et prosjekt. Informant 11 underbygger nytten av KI som en del av brainstorming under teamoppstart: *«Jeg tror at i situasjoner med typisk gruppearbeid, brainstorming og kreative prosesser, så kan KI være et veldig kult supplement, det blir som om man har en ekstra person i rommet som har en vanvittig kreativitet som ingen andre kan måle»*. Rollen til KI utvikler seg fra å være et verktøy for brainstorming til å bli oppfattet som en personlig assistent, med mulighet for å bistå i et bredt spekter av oppgaver. Informant 4 utdyper videre: *«Du har på en måte en assistent som sitter i PC-en din. Der du før måtte ha gjort masse research, som å snakke med masse mennesker eller lese side opp og side ned, på et tema som du ikke kunne noe om. Det er mer lavterskel»*.

Analysen av funnene avdekker at KI kan være et verdifullt verktøy for rask respons og for å frembringe inspirasjon ved oppstart av prosjekter, noe som kan føre til betydelige effektivitetsgevinster. Informant 3 fremhever dette poenget: *«Det kan være enkelte faser i et prosjekt hvor vi finner ut at dette er det ikke vits å bruke mye tid på. Her kan vi bruke ChatGPT for alt det er verdt. For eksempel hvis det blir veldig hektisk. Men det er ikke noe strukturert bruk. Det blir for å effektivisere»*. Sitatet illustrerer hvordan KI kan brukes til å spare tid i visse prosjektfaser, selv om bruken ikke nødvendigvis er systematisk. Denne oppfatningen får støtte fra informant 7, som uttrykker en positiv holdning til KI når det gjelder å skaffe inspirasjon til prosjektstart:

*Man trenger jo ikke å finne på kruttet selv hver gang. Vi gjenbraker jo andre ting som andre har skrevet. Så om man trenger litt inspirasjon til å lage en rapport eller lage en slide med innhold, så gir man det til modellen: hva man har lyst til å få frem, hva som er budskapet osv. Den vil jo ikke gi et perfekt resultat i det hele tatt, men det er veldig mye som kan gi inspirasjon. Så du kommer over det første stadiet for å komme i gang med oppgaven. Det synes jeg har vært veldig fint med AI-verktøyene.*

Utsagnet understreker hvordan KI kan å tilby inspirasjon og ideer som kan videreutvikles i starten av et prosjekt, og gjør det enklere å komme i gang med det videre arbeidet.

### *Verktøy for produktivitet*

Fra intervjuene ble det klart at KI anses som et hjelpemiddel for gjennomføring av daglige oppgaver, fremfor et fullverdig teammedlem. Flere informanter ga uttrykk for at dersom organisasjonen hadde implementert interne KI-systemer som opplevdes trygge å bruke, ville det åpnet for store bruksmuligheter. Informant 3 beskriver hvordan en da kunne brukt tiden sin på mer givende oppgaver:

*Korrekturlese for eksempel. ... Når blir så sensitiv info, så kan jeg ikke bare kjøre teksten inn, da må jeg jo gjøre det selv. Men hadde det vært en kunstig intelligens innebygget i Word for eksempel, som hadde vært veldig sikker og som hadde vært godkjent av Cyber Security, så hadde jeg jo kunnet brukt det bedre.*

Videre funn viser at det er flere som bruker KI som et hjelpemiddel for å både tolke koder, tilegne seg ny kunnskap og bruke tiden sin mer effektivt. Informant 7 poengterer produktivetsgevinsten man kan oppnå ved å bruke KI for å tilegne seg kunnskap: «Og det er jo en del ting man ikke er god på, da kommer man gjerne opp på et akseptabelt nivå med disse verktøyene. Og det er jo en veldig stor produktivetsgevinst for meg som enkeltarbeider». I teamsammenheng kommer det også frem at KI kan være verktøy som kan styrke enkeltmennesker i teamarbeid, som informant 9 forklarer: «For teamet så er det sånn, vi er jo et lite team som gjør mye forskjellig og med disse verktøyene så blir vi mye mer kapable til å gjøre mye forskjellig. Du trenger ikke å være ekspert på noe for å faktisk ta det i bruk fordi du får all den hjelpen du trenger».

Informant 10 belyser en viktig effektivitetsgevinst ved bruk av KI for å lære seg enkle og spesifikke oppgaver som nyansatt. Vedkommende uttrykker: *«Nå er jeg nyansatt, så når det er sånne små spørsmål synes jeg det er veldig fint å bruke ChatGPT. Og med kode ... så synes jeg det er mye bedre å bruke den. Den kan svare ganske greit og jeg sparer litt tid»*. Sitatet understreker hvordan KI kan være en verdifull ressurs for nyansatte. Ved å tilby raske og nøyaktige svar på spørsmål, spesielt i forbindelse med tekniske eller kode-relaterte oppgaver, bidrar KI til å spare tid og effektivisere læringsprosessen for de som er nye i en organisasjon. Det kan også være lavere barrierer for å stille spørsmål til KI fremfor andre teammedlemmer, noe som kan bidra til at nyansatte kan få oppklaringer på en måte som oppleves som både trygg og effektiv.

Ved å automatisere oppgaver som er repetitive og tidkrevende, frigjør KI ansatte til å konsentrere seg om mer strategiske og meningsfulle aktiviteter. Det er viktig å påpeke at KI ikke bare har bidratt til forbedringer i eksisterende prosesser, men også åpner opp for innovative tilnærminger til problemløsning og tenkning. Funnet indikerer at KI i økende grad betraktes som et verdifullt læringsverktøy i arbeidslivet, noe informant 7 illustrerer gjennom sitatet:

*Alt fra å skrive, fikse noen slides og innhold, eller å lage gode overskrifter som jeg ikke gidder å bruke tid på selv, til å hjelpe med å forstå andres kode. Og forklare meg hva som skjer. Eller hvis jeg har skrevet kode selv, og så får jeg en feilmelding, og så skjønner jeg ikke helt feilmeldingen. Så sender jeg feilmeldingen tilbake, og så får jeg vite om jeg har gjort noe feil.*

Informant 2 forteller videre at KI blir brukt som et læringsverktøy til å forstå koding og kodespråk, eller reformulere tekst: *«Jeg driver jo litt med koding, og der er det mest nyttig. Noen ganger når jeg skal reformulere noe tar jeg også i bruk ChatGPT»*. I forlengelse av sitatet forteller informant 11: *«Programmering, koding, feilsøking, og at man forklarer ting, hva det betyr. Arbeidsprosesser går dermed fortere, men ikke nødvendigvis alltid bedre»*. Sitatet fremhever hvordan KI kan akselerere arbeidsprosesser, selv om en ikke alltid er garantert en forbedring i kvaliteten. Videre påpeker samme informant:

*Det samme gjelder at når du bruker Jojo for å transkribere. Dere må fremdeles holde intervjuer, og dere må fremdeles se gjennom at transkriberingen er riktig. Men dere har et verktøy som gjør det lettere. Det gjelder alle ting som ChatGPT, programmering, og ulike AI-er, for å for eksempel hjelpe med å lage datavisualisering, eller utforme powerpointer, skrive tekster osv.*

Sitatet understreker KIs rolle som en hjelper i ulike arbeidsoppgaver, fra transkribering til datavisualisering og dokumentproduksjon. Det anerkjennes at selv om KI kan gjøre arbeidet lettere, krever det fortsatt menneskelig tilsyn for å sikre kvalitet og nøyaktighet.

### *Oppsummering av funn om kreativitet og produktivitet*

Intervjuene avdekker at KI bidrar positivt til kreativitet og produktivitet i teamarbeid. KI fremmer idémyldring, spesielt i prosjektets tidlige faser, og ses som et verdifullt supplement i kreative prosesser. Informantene beskriver KI som en assistent som effektiviserer oppgaver og bidrar til rask respons og inspirasjon ved prosjektstart. KI er også nyttig for å tilegne seg ny kunnskap, noe som er spesielt viktig for nyansatte.

### **4.3.2 Nye arbeidsoppgaver som følge av implementering av KI**

Mulighetene som oppstår ved å eliminere monotone og repetitive oppgaver fører ikke til at menneskelig innsats blir overflødig, men bidrar til at nye behov og arbeidsoppgaver oppstår. KI-verktøy hjelper oss i arbeidet ved å ta over «kjedelige oppgaver», slik at ansatte kan bruke mer tid på viktige og kundeorienterte aktiviteter. Ved bruk av KI i team vil arbeidsoppgaver forandres, og man vil få frigjort mer tid til annet. Informant 1 underbygger denne observasjonen: «*Kunstig intelligens vil fjerne det som er de kjedelige oppgavene. Mennesker vil bistå med vurderinger, og så sitter man igjen med de interessante oppgavene*». Sitatet understreker hvordan KI kan transformere arbeidshverdagen ved å frigjøre mennesker fra rutineoppgaver og tillate dem å fokusere på mer meningsfulle og engasjerende aktiviteter.

Videre påpeker samme informant: «*Her er det bortkastet å bruke en ansatts tid på å gjøre ting som kunstig intelligens kan gjøre. Slik er det i mange situasjoner*». Funnene tyder på at

---

det generelt ikke eksisterer en utbredt frykt blant ansatte for å miste jobbene sine på grunn av KI. Snarere er det en forventning om at KI vil føre til nye og mer stimulerende arbeidsoppgaver. Det er en gjennomgående enighet om at teknologien har kommet for å bli og vil fortsette å forme vår arbeidshverdag. Informant 8 understreker:

*Kunstig intelligens sammenlignes med internett. Det er en teknologisk revolusjon som vi står overfor. Så enten vi liker eller eei, kommer det til å være svært viktig for fremtiden vår. Jeg er ikke den som typisk er redd for at andre skal miste arbeidsplassen sin, men jeg er overbevist om at vi kommer til å se en endring i hvordan man jobber.*

Videre påpeker informant 2: «Men det kommer jo nye jobber ut av det. Det endrer seg, men jeg har ingen bekymringer». Informant 13 bygger videre på at det er mange enkle oppgaver som lett kan bli utført av KI, slik at menneskene kan være tilgjengelig der det trengs mest: «Vi har veldig mye oppgaver som er superenkle, som vi ønsker at folk skal greie selv. Som vi må bruke menneskelige ressurser på i dag. Det gjør at vi blir veldig utilgjengelige for de spørsmålene som mennesker faktisk må løse» og informant 3 underbygger dette poenget:

*Å hjelpe kunden med det de faktisk trenger oss til. Det er unødvendig at kunden bruker mye penger på at vi sitter og rettskriver en rapport når vi kunne fått kunstig intelligens til å gjøre det for oss. Så kan vi bruke kompetansen vår til det vi faktisk skal løse.*

Videre indikeres det at KI generelt oppfattes positivt blant informantene, og flere ser på teknologien som en kilde til flere muligheter. Informant 4 reflekterer over den potensielle utviklingen og endringene som kan forventes i fremtiden, og uttrykker: «Jeg tror utviklingen av mennesker vil og gå fortere, rett og slett fordi det blir et hjelpemiddel for oss». Sitatet antyder en oppfatning av at KI ikke bare er et verktøy for nåtiden, men også en katalysator for menneskelig utvikling og fremskritt fremover. Informant 5 bygger videre ved å si: «Jeg vil heller tenke at det er noe som akselererer læring og produksjon, enn noe som erstatter det». Uttalelsen understreker et viktig faktum: KI anses som en akselerator for læring og produktivitet, fremfor en erstatning for menneskelig arbeid og innsats. Samlet sett reflekterer

synspunktene en optimistisk holdning til implementering av KI i team, hvor teknologien blir sett på som et tilskudd til menneskelig kapasitet og en driver for innovasjon og vekst.

### *Oppsummering av funn tilhørende nye arbeidsoppgaver ved bruk av KI*

Våre funn indikerer at KI i teamarbeid transformerer arbeidsoppgaver uten å nødvendigvis redusere menneskelig innsats. KI tar over rutinepregede oppgaver, og frigjør dermed ansatte til å konsentrere seg om mer meningsfulle og kundeorienterte aktiviteter. Denne omfordelingen av oppgaver mottas positivt, og det er liten frykt for jobbtap på grunn av implementeringen av KI i teamarbeid. Generelt reflekterer funnene en optimistisk holdning til KI, sett på som et supplement til menneskelig kapasitet og en katalysator for innovasjon og vekst, snarere enn en erstatning for menneskelige teammedlemmer.

## 4.4 Oppsummering av empiriske funn

I dette kapitlet har vi sett hvordan bruk av KI i team kan bidra til både utfordringer og muligheter. KI brukes i økende grad for å effektivisere repetitive oppgaver og prosesser som krever kreativitet og produktivitet, og oppfattes som et verdifullt hjelpemiddel snarere enn et autonomt teammedlem. Viktige utfordringer inkluderer behovet for menneskelig tilsyn, ulik grad av åpenhet og bekymringer tilknyttet retningslinjer og personvern. På den positive siden bidrar KI til økt kreativitet og produktivitet, og frigjør menneskelige ressurser for mer meningsfulle oppgaver. Til tross for etiske bekymringer og utfordringer med bias, viser funnene en generell optimisme om KIs rolle i fremtidens arbeidsliv, men en forventning om at teknologien vil fortsette å forme og forbedre arbeidsprosesser.

I det følgende kapitlet vil vi dykke dypere inn i våre empiriske funn for å utforske deres implikasjoner og betydning i en bredere kontekst. Vi vil diskutere hvordan de observerte effektene av KI i teamarbeid speiler seg i dagens arbeidsmiljøer, og hvilke konsekvenser dette kan ha for fremtiden.

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere funnene våre presentert i kapittel 4.0, med utgangspunkt i litteraturen som ble introdusert i kapittel 2.0. Målet er å oppnå en grundigere forståelse som vil danne et solid fundament for å besvare vår problemstilling:

*«Hvilke utfordringer og muligheter oppleves ved bruk av KI i teamarbeid?»*

Vi vil analysere funnene som korresponderer med den eksisterende litteraturen og diskutere eventuelle nye aspekter som bidrar til å utdype eller nyansere denne litteraturen. Først vil bruk av KI i dag, etterfulgt av tilhørende utfordringer og muligheter bli diskutert, før vi presenterer studiens praktiske implikasjoner, begrensninger og våre anbefaling til videre forskning.

### 5.1 Bruk av KI i dag

Gjennom våre funn fremkommer det at KI har blitt en integrert del av arbeidshverdagen til team i bedriftene. Den utbredte bruken av KI for å forbedre produktivitet og kreativ tenkning reflekterer hvordan KI-verktøy ikke bare effektiviserer arbeidet, men også inspirer til nye ideer og løsninger. Dette er i tråd med funn presentert av Brandtzaeg og Følstad (2023), som peker på at KI bidrar til økt produktivitet og tekstgenerering. Videre understreker forskning fra Skjuve et al. (2023) KIs nyttige rolle i kreative prosesser, noe som gjenspeiles i hvordan informantene beskriver bruken av KI for inspirasjon ved prosjektstart.

Våre funn stemmer overens med empirien til Lyons et al. (2021) om at selv om KI kan utføre oppgaver raskere og mer detaljorientert enn mennesker, så blir KI ofte sett på som et hjelpemiddel eller verktøy fremfor et selvstendig teammedlem. Dette tror vi delvis kan forklares gjennom mangelen på følelsesmessig tilknytning og forståelse av kontekst, noe som er nødvendig for at KI skal bli sett på som et medmenneskelig teammedlem.

Videre peker våre funn på behovet for riktig integrering og opplæring for å kunne utnytte KIs fulle potensial. Wilson og Daugherty (2018) fremhever at ansatte må lære seg å samarbeide effektivt med KI, noe som inkluderer å forstå hvordan KI fungerer og dens

begrensinger. Dette samsvarer med våre observasjoner om at KI kan effektivisere arbeidsoppgaver, men mennesker må fortsatt stå som ansvarlige og kontrollere hvordan KI blir brukt for å sikre en trygg implementering av verktøyet i teamkontekst.

## 5.2 Hvorfor fremstår bruk av KI som utfordrende i team

For å besvare problemstillingen skal vi diskutere utfordringene som har blitt avdekket under intervjuene i lys av teorigrunnlaget. Vi fant blant annet at det oppleves utfordringer tilknyttet menneskelig interaksjon, ulik grad av åpenhet rundt kommunikasjon og bekymringer tilknyttet personvern og tillit når KI implementeres i teamarbeid.

### 5.2.1 KI krever høy grad av menneskelig interaksjon

Funnene våre peker på utfordringer knyttet til behovet for menneskelig interaksjon ved bruk av KI, noe som stemmer overens med funn som understreker betydningen av menneskelig tilsyn i styringen av KI. Forskningen fremhevet av Werring et al. (2023) understøtter funnet ved å påpeke at selv avanserte KI-systemer som ChatGPT kan produsere feilaktige svar, og at det er behov for menneskelig ekspertise for å verifisere og tolke KI-generert informasjon, før den kan anses som pålitelig og tas med videre i teamarbeid.

En kritisk utfordring i spillet mellom mennesker og KI er KI-systemenes manglende evne til å forstå kontekst og følelser. Forskningen til Lakhmani et al. (2022) underbygger dette aspektet, og fremhever at empati og emosjonell intelligens er kritiske for dypere menneskelig samhandling og forståelse. Utsagnet om KI som en «hjelpeløs sparringspartner» reflekterer denne begrensningen godt. Selv om KI kan prosessere store mengder informasjon, krever den detaljerte og spesifikke instruksjoner fra mennesker for å generere relevant og nyttig output. Dette er i tråd med Acar (2023) sitt konsept om «prompting engineering», som fremhever nødvendigheten av presis kommunikasjon mellom mennesker og KI. Flere av informantene påpeker at KI krever detaljerte instruksjoner og gjentatte forsøk for å produsere nyttige svar. Evnen til å effektivt kommunisere med KI gjennom presise prompter og klare problemdefinisjoner er derfor avgjørende for å



---

maksimere nytten av KI i teamarbeid. Dette understreker behovet for å utvikle ferdigheter både for effektiv bruk av KI, samt for å forstå hvordan man best mulig kommuniserer med og leder KI for å oppnå ønskede resultater. Funnene våre fremhever et komplekst samspill mellom teknologiske muligheter og menneskelige ferdigheter, og fremhever KI sitt potensial til å transformere arbeidsoppgaver og teamdynamikk.

Nyere forskning fra Dennis et al. (2023) indikerer imidlertid en skiftende oppfatning, hvor KI potensielt kan anses som likeverdig med menneskelige kollegaer i fremtiden. Våre funn viser at tilliten til KI er betinget ettersom menneskelig overvåkning og ansvar fortsatt er nødvendig. Dette kan tyde på en overgangsperiode i organisasjoners tilnærming til KI, hvor det er en økende anerkjennelse av KIs potensielle rolle som en mer integrert del av teamet, men med fortsatt behov for menneskelig styring og kontroll. Når det gjelder denne utviklingen av KI og dens rolle i teamarbeid, peker både funnene og teorien på at det er en økende interesse for å utvide KIs rolle utover det å være et enkelt verktøy. Forskningen til Dennis et al. (2023) om at KI kan bli sett på som et likeverdig teammedlem når den presterer godt, understøtter vår observasjon om at det er en potensiell åpenhet for endring i fremtiden. Informantenes bemerkninger om behovet for menneskelig overvåkning og korreksjon av KIs arbeid speiler også teorien til Parasurman & Riley (1997), som diskuterer endringer i menneskets rolle som følge av automatisering. KI kan forbedre effektiviteten i team ved å overta rutinemessige oppgaver, men mennesker må fortsatt guide og verifisere automatiserte prosesser. Dette peker på en viktig utvikling i arbeidsdynamikken, hvor mennesker og KI ikke bare samarbeider, men også komplementerer hverandres styrker og svakheter.

Lyons et al. (2019) utforsker hvordan graden av avhengighet mellom mennesker og maskiner i arbeidsprosesser påvirker oppfatningen av KI i team. De observerer at når teammedlemmer begynner å stole på KI for å utføre kritiske oppgaver, transformeres deres perspektiv på teknologien. KI går fra å være betraktet som et isolert verktøy til å bli anerkjent som en integrert og viktig del av teamet. Dette fenomenet resonnerer med våre observasjoner, hvor flere informanter beskriver KI som særlig verdifullt i situasjoner hvor de mangler nødvendig kunnskap eller kompetanse for å utføre en oppgave selvstendig. Mange fremhever bruken av KI som en effektiv læringsressurs for rask informasjonsinnhenting og opplæring i nye emner. I disse tilfellene blir KI ansett som en mer verdifull bidragsyter ettersom avhengigheten av teknologien øker. Denne skiftende oppfatningen av KI, fra å være en passiv assistent til å bli sett på som en mer aktiv deltaker på grunn av økt avhengighet, er

en fascinerende utvikling i forståelsen av hvordan KIs rolle kan utvikle seg i fremtidens team. Dette antyder at det kan utvikle seg en mer tillitsfull og dypere integrasjon av KI i teamdynamikken, som kan føre til nye former for samarbeid og interaksjon mellom mennesker og maskiner. En slik utvikling understreker behovet for kontinuerlig evaluering av hvordan teammedlemmer samhandler med og tilpasser seg KI, og hvordan disse interaksjonene påvirker både teamets effektivitet og den generelle teamdynamikken.

Samlet sett reflekterer funnene at en balansert bruk av KI i teamarbeid er essensielt. KI forbedrer produktivitet og effektivitet, men erstatter ikke menneskelige ferdigheter for komplekse og emosjonelle oppgaver. Synet på KIs rolle i team utvikler seg med økende erfaring, tillit og avhengighet til teknologien, noe som fremhever behovet for kontinuerlig tilpasning og læring i integreringen av KI i teamarbeid.

## **5.2.2 Bruk av KI kommuniseres og tolkes ulikt**

Våre funn tilknyttet kommunikasjon av KI i teamarbeid reflekterer sentrale utfordringer som bedrifter står overfor i dagens teknologidrevne arbeidsmiljø. Disse utfordringene er tett knyttet til teoretiske perspektiver på kommunikasjon i team, som understreker viktigheten av klarhet og konsistens. Vi observerer at informasjon om bruk av KI blir tolket og kommunisert svært forskjellig, både internt i organisasjoner og eksternt mot kunder. Karhatsu et al. (2010) påpeker at konsistent kommunikasjon er nøkkelen til suksessfullt samarbeid i team. Ulike tolkninger og kommunikasjonsmetoder kan dermed føre til misforståelser som potensielt kan svekke teamets samarbeid og tillit, et faktum som også fremheves av Sutton (2015) som avgjørende for å vedlikeholde suksess i teamarbeid.

Når nye verktøy som KI implementeres er det viktig at ledelsen formidler endringens natur, formål og fordeler for å bygge tillit og redusere motstand, slik Storehaug (2023) fremhever. Funnene om at informasjon om KI tolkes og kommuniseres ulikt i samme organisasjon reflekterer den grunnleggende utfordringen ved kommunikasjon i team, som beskrevet av Lyons et al. (2021). Kommunikasjonens kvalitet, klarhet og konsekvens er avgjørende når nye teknologier som KI introduseres, som Jacobsen og Thorsvik (2019) påpeker. Informantenes ulike oppfatninger og tolkninger av retningslinjer for bruk av KI kan skape et skille mellom de som anser KI som en trussel og de som ser på det som en mulighet for

---

innovasjon, som også påpekes av Storehaug (2023). Funnet understreker viktigheten av at ledelsen er åpen rundt kommunikasjonen vedrørende bruk av KI i team for å fremme en kultur av læring og tilpasning fremfor usikkerhet og skepsis.

Noen informanter gir KI rollen som en trygg sparringspartner, hvor de opplever psykologisk trygghet til å stille allslags spørsmål, samt rom for å teste risiko og være innovative. Som Lyons et al. (2021) nevner, kan autonome systemer bidra til å skape en trygg sone for ansatte ved å tilby en objektiv, ikke-dømmende plattform for spørsmål, idéutvikling og tilbakemeldinger. Dette kan være en viktig faktor for å styrke den psykologiske tryggheten i team som bruker KI, og redusere barrierene ansatte føler på i form av å redsel for å fremstå som inkompetent eller uerfaren av andre teammedlemmer. På den andre siden vil økt kommunikasjon med KI-systemer potensielt påvirke kommunikasjonen internt i team, som er en viktig faktor for effektivt samarbeid, som poengteres av Salas et al. (2005).

Når det kommer til åpenhet om bruk av KI, viser våre funn at informanter på samme hierarkiske nivå er mer åpne med hverandre enn med sine overordnede. Dette indikerer en kultur hvor risikotaking og eksperimentering med nye verktøy kanskje ikke alltid støttes oppover i organisasjonen, eller i hvert fall ikke alltid oppleves slik. Det kan også handle om fremmedfrykt for ny teknologi som KI, eller grunnet uvisshet om hva KI faktisk er og innebærer. I følge Edmondson (1999) er det essensielt å skape et teammiljø hvor medlemmene føler seg trygge og tør å utforske. Dette kan være utfordrende i et miljø hvor det eksisterer oppfatninger av at en slik diskusjon potensielt kan medføre negative konsekvenser for karrieren, spesielt blant yngre eller nyere ansatte. Funnene korresponderer også med empiri fra Karhatsu et al. (2010) og Sutton (2015), som fremhever betydningen av åpen kommunikasjon og en kultur av tillit og respekt i teamarbeid. Forskningen understreker viktigheten av åpenhet i forbindelse med endringer i team, som ved implementering av KI.

Vi ser også at mangelen på spesifikke retningslinjer for bruk av KI er noe informantene uttrykker en bekymring for, og understreker behovet for klare kommunikasjonsstrategier internt i organisasjonen. Dette er noe Jacobsen og Thorsvik (2019) fremhever i sin teori. Uten klar og konsekvent kommunikasjon kan det oppstå usikkerhet og motstand som kan hindre effektiv integrasjon av KI. Dette kan skape en atmosfære der ansatte kan føle seg usikre eller oppleve mangel på psykologisk trygghet, noe som medfører at de lar være å

bruke KI. Noe som identifiseres av Edmondson (1999) som en hindring for personlig risikotaking og innovasjon. I et psykologisk trygt teammiljø, som er preget av gjensidig respekt og tillit, vil medlemmene være frie til å utforske og implementere KI uten frykt for negative konsekvenser.

Våre funn indikerer at KI er særlig verdifullt i kommunikasjonssettinger, spesielt for oppgaver som tekstgenerering, korrekturlesing, transkribering og oversettelser. Lakhmani et al. (2022) understreker at bruk av varierte kommunikasjonskanaler kan forbedre samhörigheten og koordineringen i teamarbeid, noe som antyder at KI-integrasjon kan ha en betydelig positiv innvirkning på internkommunikasjonen i team. Med KI kan teammedlemmer effektivisere sin interne kommunikasjon og utnytte ulike kanaler, noe som er spesielt fordelaktig i flerkulturelle team eller der språklige barrierer finnes. KI bidrar til å redusere slike barrierer, og kan bidra til å fremme en mer inkluderende og effektiv kommunikasjon, noe som kan være avgjørende for å bygge relasjoner i team som inkluderer ulike kulturelle og språklige bakgrunner.

Videre kan KI-verktøyenes evne til å generere og korrekturlese tekst bidra til klarere og mer konsise kommunikasjonsformer. Dette er spesielt viktig i store prosjekter eller teknisk arbeid, hvor presisjon og klarhet er nøkkelfaktorer. KI kan også bidra til å identifisere og filtrere viktig informasjon fra store datamengder, noe som ytterligere forbedrer kommunikasjonseffektiviteten. Implementering av KI i kommunikasjonsprosesser kan bidra til å øke effektiviteten og styrke samarbeidet i teamsettinger ved å tilby verktøy som er tilpasset de spesifikke behovene og kontekstene til hvert team. Dette fordrer imidlertid trygg bruk av KI i forbindelse med sensitive data og personvernsopplysninger, noe som ikke oppleves som tilfellet enda, ettersom flere informanter påpeker at dette er en stor mangel ved dagens bruk av KI.

Det fremkommer at frykten for å oppfattes som mindre kompetente fører til at bedrifter kommuniserer deres bruk av KI med større forsiktighet mot eksterne parter. Dette er en balansegang som krever en forståelse av kundens teknologiske modenhet og holdninger til KI, noe som kan ha en direkte innvirkning på bedriftens strategi for teknologisk kommunikasjon. Samtidig anerkjennes det at å holde tritt med den teknologiske utviklingen i samfunnet generelt er essensielt for bedrifter. Dette antyder videre at det fremdeles eksisterer

---

utfordringer tilknyttet holdninger og tillit til KI i samfunnet, noe som igjen kan handle om forståelse av og kommunikasjonen rundt bruk av verktøyene.

Funnene viser at mens enkelte aspekter er i tråd med eksisterende empiri, avdekker diskusjonen også nye innsikter. Det understrekes behovet for at organisasjoner formidler klare kommunikasjonsstrategier og retningslinjer for bruk av KI. Samtidig vil det være sentralt at bedrifter klarer å skape og opprettholde et miljø med psykologisk trygghet hvor ansatte føler seg frie til å diskutere KI-bruk, uten frykt for negative konsekvenser, for å realisere potensialet til KI i teamarbeid.

### **5.2.3 Bekymringer tilknyttet sensitiv data, tillit og etiske utfordringer**

I denne delen av diskusjonen fokuserer vi på våre funn relatert til bekymringer for sensitiv data, tillit og etiske utfordringer. Funnene våre understreker en gjennomgående bekymring for datasikkerhet og personvern i forhold til KI. Dette reflekterer nødvendigheten av ansvarlig utvikling og bruk av KI, noe som underbygges i Global Risk Report (2017). Rapporten identifiserer KI som en teknologi med høy nytteverdi, men også med potensial for betydelige skader, noe som krever kontinuerlig dialog og balanse mellom lovgivning og etiske retningslinjer. Det er tydelig at utfordringene knyttet til implementering av KI delvis skyldes at den teknologiske utfordringen går hurtig. Dette medfører at det er utfordrende for lovgivere og beslutningstakere å holde følge i form av å opprette tilstrekkelige regelverk og tilby oppdatert rådgivning for trygg og pålitelig bruk.

Funnene våre indikerer en varierende grad av tillit til KI og en mangel på klare retningslinjer i teamene. I 2019 gjennomførte EU-kommisjonen et omfattende prosjekt for å etablere etiske retningslinjer for pålitelig bruk av KI, med hensikt for å standardisere og klargjøre bruken av KI. Slike regelverk kan bidra til å løse bekymringene tilknyttet regelverk og tillit som våre funn avdekker. Som nevnt, ble det den 8. desember (Digdir, 2023) enighet om EU Artificial Intelligence Act, som er en formell vedtakelse av verdens første juridiske rammeverk rettet mot regulering av KI. Denne vil være sentral for å sikre en tillitsvekkende og pålitelig utvikling av KI-bruk fremover, men det vil likevel være behov for konkrete lovverk og normer internt i organisasjoner for at utfordringene skal håndteres tilstrekkelig på team- og individnivå.

Det fremkommer en mangel på formell opplæring tilknyttet integrasjon av KI i organisasjonene, som medfører usikkerhet for teammedlemmene. Det er tydelig at det er behov for en mer systematisk opplæring i KI for å bygge tillit til systemene (Regjeringen 2020). Uten opplæring kan ansatte føle seg sårbare og utsatte overfor KI-systemer, fremfor å fokusere på dens muligheter og bruksområder. Det fremkommer at når ansatte forstår hvordan KI fungerer og har kunnskap om systemene så øker tilliten, noe som kan sees i lys av Edmondson (1999) sin teori om tillit. Tilstrekkelig kunnskap og opplæring kan dermed redusere følelsen av sårbarhet og styrke forventningen om at KI vil fungere fordelaktig for teammedlemmene.

Det er imidlertid en bemerkelsesverdig mangel på etisk diskusjon i praktisk bruk av KI blant informantene. Dette strider mot behovet for kontinuerlig dialog og etisk ansvarlighet i utviklingen av KI, som fremheves av både Regjeringen (2020) og European Commission (2019). For å møte disse etiske utfordringene kreves det en mer aktiv refleksjon rundt etiske utfordringer og bias i forbindelse med bruk av KI, som også understrekes av Werring (2023). Som Sæbø (2021) påpeker, kan prosessen med å utvikle og trene KI-algoritmer være svært energikrevende og miljøbelastende. Dette aspektet av KI-utvikling må tas i betraktning når man vurderer fremtidige KI-løsninger i bedrifter ettersom økende implementering vil medføre ytterligere miljøbelastninger. I lys av dette blir det tydelig at organisasjoner som bruker KI må være bevisste på det økologiske fotavtrykket forbundet med disse systemene, for å sikre at den økende bruken av KI vil kunne være i tråd med bedriftenes eksisterende bærekraftsfokus.

Våre funn om bekymringer knyttet til sensitiv data og tillit til KI i teamarbeid er i store trekk i tråd med eksisterende forskning, og peker på de samme utfordringene tilknyttet ansvarlig teknologibruk. Disse bekymringene peker på utfordringer med rask teknologisk utvikling og behovet for tilpasning i lovgivning og etiske retningslinjer. Dette understreker behovet for en dypere forståelse og refleksjoner rundt etiske utfordringer og bias tilknyttet KI-bruk i organisasjoner, samt viktigheten av å integrere miljøhensyn i fremtidige KI-strategier.

---

## 5.3 Hvordan KI i team skaper muligheter

Videre skal vi diskutere de mulighetene som fremkommer ved implementering av KI i teamarbeid, i lys av eksisterende forskning. Våre funn avdekker at bruk av KI i teamarbeid kan åpne for betydelige fordeler, spesielt med tanke på produktivitets- og effektivitetsgevinster, som videre kan endre hvordan mennesker arbeider og samhandler.

### 5.3.1 Økt produktivitet og kreativitet

Våre funn indikerer at implementering av KI i team kan føre til produktivitets- og effektivitetsgevinster. Det fremkommer at dagens KI tilbyr muligheter for effektivisering i forbindelse med repetitive og lite utfordrende arbeidsoppgaver, som transkribering, korrekturlesing og språkbehandling. Dette er i tråd med Brandtzaeg og Følstad (2023) som underbygger hvordan KI bidrar til økt produktivitet i bedrifter ved å effektivisere prosesser.

Videre fremkommer det at idémyldring og prosjektstart er områder hvor KI spesielt kan bidra til økt kreativitet og læring, noe som underbygges av Skjuve et al. (2023). Artikkelen fremhever KIs rolle i kreativitetsprosesser i team, hvor KI kan fungere som en katalysator for nye ideer og perspektiver, og som et verdifullt verktøy for brainstorming og problemløsning. Våre funn indikerer at KI-verktøy er verdifulle i tidlige faser av et prosjekt. Startfasen kan være en utfordrende del av et prosjekt, hvor det å generere ideer og etablere riktig kurs kan være tidkrevende. KI hjelper dermed teamet med å komme i gang, enten det er snakk om helt nye prosjekter eller nye deler av eksisterende arbeid. Skjuve et al. (2023) støtter funnet om at KI-verktøy kan bidra til idégenerering ved å gi raske og varierte svar som kan inspirere teammedlemmer til å tenke utenfor boksen og utforske nye løsningsforslag. Funnene handler om hvordan KI kan frigjøre menneskelig kapasitet ved å ta på seg de tidlige, ofte repetitive oppgavene i et prosjekt som generering av ideer og forslag. KI kan ikke erstatte menneskelig kreativitet, men kan bidra til å effektivisere prosessen ved å gi et spekter av muligheter på et tidligere stadium. Gjennom våre funn er det viktig å merke seg at KI ikke alltid gir «perfekte» resultater, som påpekt under analysen. Likevel kan KI-verktøy bidra til å fremlegge et nyttig utgangspunkt for videre arbeidsprosesser.

Flere informanter forteller om hvordan KI kan benyttes som en læringsplattform for nye emner og utfordringer, noe som bidrar til økt personlig effektivitet og læring i teamarbeid. Dette samsvarer med forskningen til Sycara & Lewis (2004), om at KI kan bistå enkeltpersoner og kompensere for manglende ekspertise, spesielt dersom teammedlemmer har behov for å raskt opparbeide seg kunnskap eller ferdigheter innen nye fagområder. Dette aspektet ved KI blir nevnt av nyansatte som føler de mangler nødvendig kompetanse og erfaring, men også eldre og mer kunnskapsrike ansatte som har behov for å holde seg oppdaterte på faglig utvikling og teknologiske trender. Funnet er i tråd med empiri om at KI kan forbedre teamets samlede funksjonalitet. Selv om KI kan bidra til å effektivisere arbeidsprosesser, kan det ikke alltid garantere en forbedring i kvalitet, som påpekes av Parasuraman & Riley (1997). Poenget understrekes i våre funn, hvor viktigheten av menneskelig tilsyn er et gjennomgående tema for bruk av KI i teamarbeid. Dette står i samsvar med artikkelen til Lyons et al. (2021), som indikerer at mens KI kan håndtere dataintensive oppgaver, kan de ikke erstatte behovet for menneskelig interaksjon og vurdering, spesielt for komplekse beslutninger eller i høyrisikosituasjoner.

Som Sycara & Lewis (2004) og Lyons et al. (2021) hevder, benyttes KI i dag hovedsakelig som en assistent for mennesker og et hjelpemiddel i teamarbeid. Dette er i stor grad i tråd med våre funn, hvor informantene ser på KI som et nyttig verktøy, fremfor som et autonomt teammedlem. Imidlertid belyser ikke forskningen deler av funnene våre i forbindelse med tillit, som kan ha innvirkning på hvilken rolle KI anses som. Noen informanter peker på at de har begynt å anse KI som en personlig assistent, som de kan kommunisere med, stille spørsmål og være kreativ sammen med. Som nevnt, peker funnet på at KI kan ha potensiale for å innta en mer sentral rolle i fremtidig teamarbeid etterhvert som teknologien utvikler seg, som påpekes av Wynne og Lyons (2018).

Samlet sett støtter funnene våre empiri om at KI-verktøy kan være et nyttig verktøy for å effektivisere startfaser i teamarbeid ved å bidra med idemyldring, læring og kompetanseheving. Økt produktivitet vil bidra til å frigjøre menneskelige ressurser, som vi skal diskutere videre i det påfølgende delkapittelet. For å maksimere nytten av KI bør bedrifter fokusere på å utvikle strategier som integrerer KI på en måte som utfyller menneskelig intelligens og kreativitet, snarere enn å erstatte den.



---

### 5.3.2 Nye arbeidsoppgaver som følge av implementering av KI

Funnene våre presenterer et positivt syn på implementering av KI i arbeidslivet og i team, og det forventes at KI overtar monotone og repetitive oppgaver. Dette er i tråd med empiri som peker på at KI kan frigjøre menneskelige ressurser, og vil medføre nye arbeidsoppgaver for teammedlemmer (Lyons et al. 2021). Effektivisering av rutineoppgaver, som også understrekes av Kappagantula (2019), representerer bare en andel av det brede spekteret av hvordan KI kan bidra til å endre dagens arbeidsoppgaver i organisasjoner og teamarbeid.

KIs evne til å håndtere store mengder data raskt og nøyaktig gjør bruken ideell for oppgaver som tekstgenerering, programmering, og andre databehandlings- og kode-utfordringer. Flere informanter påpeker at KIs evne til å identifisere og rette feil, samt skrive og forstå kode sparer dem for unødvendig tidsbruk. Dette er spesielt relevant i dagens data-drevne forretningsmiljø, hvor evnen til å raskt analysere og tolke store datamengder er svært ettertraktet.

Som Lakhmani et al. (2022) påpeker blir ikke KIs intellekt påvirket av faktorer som tretthet, stress og emosjonell utbrenthet, og vil dermed ikke ha noen problemer med å gjennomføre «kjedelige» arbeidsoppgaver på samme måte som mennesker. Dette faktumet kan anses som en fordel for team ettersom mennesker da vil kunne bruke tiden sin på mer interessante og utfordrende arbeidsoppgaver. Ved å ta i bruk KI frigjøres mennesker til å bruke mer tid på det mellommenneskelige aspektet av arbeidet, noe som kan føre til økt jobbtilfredshet ettersom ansatte får mulighet til å engasjere seg i mer meningsfulle og tilfredsstillende oppgaver. Wilson & Daugherty (2018) påpeker videre at dette er med på å frigjøre tiden til mennesker slik at de får fokusert på områder hvor de får utmerke seg. Dette kan være problemløsning, kritisk tenkning eller oppgaver som krever emosjonell intelligens og konseptuell forståelse.

KI er spesielt god til å ta seg av oppgaver som er komplekse og repeterbare, men ikke så god til å skape sosiale forbindelser (Lakhmani et al., 2022). For eksempel, i risikofylte situasjoner hvor det er viktig å være pålitelig og dyktig, kan KI bidra positivt til teamet med sin nøyaktighet og evne til å styrke teamets evner. For oppgaver som er komplekse, situasjonsavhengige eller i hurtig endring, kan bruk av automatisering miste sine fordeler ettersom KIs intellekt ikke er omfattende nok (Lyons et al., 2021). Det kan være utfordrende

å benytte KI i arbeidsoppgaver som krever tette relasjoner, ettersom KI ikke kan tilby følelsesmessige bånd på samme måte som mennesker (Lakhmani et al., 2022). Dette skyldes at automatisering ikke kan håndtere situasjoner den ikke er programmert for.

Våre funn indikerer at det ikke er en utbredt frykt blant ansatte for jobbtap som følge av implementering av KI på arbeidsplassen. Tvert imot forventer de fleste at KI vil generere nye og mer stimulerende arbeidsoppgaver. Dette peker mot en fremtid hvor KI fungerer mer som en partner eller assistent i teamarbeid, snarere enn en erstatning for menneskelig arbeidskraft. Andreassen (2023) påpeker også KI sitt potensial til å frigjøre verdifull tid for ansatte, til å konsentrere seg om mer avanserte aspekter av arbeidshverdagen. Dette kan inkludere å sette problemer i en kontekst, være oppdatert på markedsforhold og ta del i strategisk planlegging, eller til å bruke mer tid på medmenneskelige relasjoner og kunder.

Ifølge World Economic Forum (2023) forventer 49 % av de undersøkte organisasjonene at KI vil bidra til jobbskaping, mens 23 % ser for seg en jobbforskyving. Dette antyder en betydelig endring i arbeidsmarkedet, hvor fokuset ikke nødvendigvis vil rettes mot jobbeliminering, men snarere en endring i roller og nødvendige ferdigheter. Det er en økende etterspørsel etter KI-relaterte ferdigheter, noe som fremkommer i økningen av stillingsannonser og etterlysninger, samt antallet profesjonelle som legger til KI-kompetanse på plattformer som LinkedIn. Samtidig beskriver rapporten en gjenoppblomstring i etterspørselen etter myke ferdigheter som kommunikasjon og fleksibilitet. Dette understreker behovet for en balansert ferdighetsportefølje i fremtidens bedrifter, hvor tekniske ferdigheter komplementeres med mellommenneskelige egenskaper.

Implementeringen av KI i teamarbeid krever tilrettelegging i organisasjoner, innovative strategier og ny kompetanse, samt rekruttering til nye og fremvoksende roller. Denne tilpasningen er ikke bare nødvendig for å holde tritt med teknologiske fremskritt innenfor KI, men også for å sikre at teamarbeid forblir effektivt og harmonisk i en tid med økende teknologisk integrasjon.

## 5.4 Praktiske implikasjoner av funnene

I denne delen vil vi utforske de praktiske implikasjonene vår studie kan ha for bedrifter i lys av den økende integrasjonen av KI i teamarbeid. Gitt den akselererende adopsjonen av KI-baserte løsninger, er vår forskning av særlig relevans for bedrifter som vurderer å implementere slike teknologier i sine team og organisasjonsstrukturer.

Med data innsamlet fra bedriftskontorer i Norge, tilbyr våre funn innsikt som er spesielt relevant for norske bedrifter. Det kan være variasjoner i anvendelsen av disse funnene internasjonalt, spesielt grunnet forskjeller i retningslinjer og reguleringer knyttet til KI. Vi har utarbeidet ti råd for bruk av KI i teamarbeid, som presenteres i figur 11.

Våre funn understreker nødvendigheten av at bedrifter aktivt legger til rette for integrasjonen av KI i teamarbeid. Dette innebærer utvikling av klare og konsise retningslinjer for bruk, som omfatter etablering av regler som adresserer kritiske aspekter som personvern, datasikkerhet og etiske hensyn. Videre er det essensielt at opplæring tilbys for å sikre at alle teammedlemmer er kompetente i å samarbeide effektivt med KI-verktøy, og dermed er i stand til å benytte deres potensielle nytteverdi.

For å overvinne utfordringene tilknyttet menneskelig integrasjon og kommunikasjon, må bedrifter utvikle en kultur som fremmer tillit til og forståelse for KI. Dette kan oppnås gjennom regelmessige workshops og forum, hvor ansatte kan utveksle erfaringer og bekymringer, og samtidig kunne utvikle en beste praksis for samarbeid mellom mennesker og KI.

Våre funn indikerer at åpenhet omkring KI, kombinert med grundig opplæring i bruken av KI-verktøy, er avgjørende for å utnytte mulighetene. En åpen dialog om potensialet og begrensningene til KI kan bidra til å dempe eventuelle bekymringer tilknyttet de teknologiske endringene, samt fremme en følelse av eierskap og involvering blant de ansatte.

For å maksimere fordelene ved bruk av KI, må bedrifter ha en gjennomtenkt strategi for implementering i teamarbeid. Dette innebærer å identifisere områder hvor KI kan ha størst positiv innvirkning, og gradvis integrere disse systemene i arbeidsflyten for å sikre en smidig overgang.

Kontinuerlig evaluering av KIs effekt på arbeidsplassen, både i form av produktivitet og kvalitative faktorer, er også sentrale faktorer. Dette vil hjelpe bedrifter med å identifisere områder for forbedring og sikre at KI fortsetter å støtte, fremfor å hindre, teamets ytelse. Ved å vurdere og adressere disse implikasjonene, kan bedrifter ikke bare forberede seg på en fremtid med KI, men også ta proaktive skritt for å sikre at denne overgangen styrker deres organisasjoner og ansatte.

I studien fremkommer det at bedrifter må utvikle klare KI-retningslinjer, fremme en kultur av tillit og forståelse for KI, og implementere KI strategisk i teamarbeid. Disse praktiske implikasjonene er avgjørende for å maksimere KIs nytteverdi og sikre en smidig integrasjon i arbeidsflyten for team, samtidig som de ansattes tillit og teamets ytelse opprettholdes.

I lys av våre funn og innsikter, presenterer vi ti utformede råd for å tilrettelegge for bruk av dagens KI i teamarbeid i figur 11. Disse rådene er ment å veilede og optimalisere implementeringen av KI-teknologi i teamsettinger for organisasjoner.

# RÅD FOR Å TILRETTELEGGE FOR BRUK AV DAGENS KI I TEAMARBEID



- 1**

**FOKUS PÅ MENNESKELIG INTERAKSJON OG TILSYN:**

SELV OM KI ER ET KRAFTIG VERKTØY, ER DET VIKTIG Å HUSKE AT DET KREVER MENNESKELIG INTERAKSJON, OVERVÅKNING OG KONTROLL. TEAM BØR IKKE SE PÅ KI SOM EN ERSTATNING FOR MENNESKELIG ARBEID, MEN SOM ET SUPPLEMENT SOM KREVER AKTIV STYRING.
- 2**

**UTVIKLE KLARE RETNINGSLINJER OG RAMMER:**

DET ER ESSENSIELT Å ETABLERE TYDELIGE RETNINGSLINJER OG JURIDISKE RAMMER FOR BRUK AV KI. DETTE INKLUDERER RETNINGSLINJER FOR DATASIKKERHET, PERSONVERN OG ETISKE OVERVEIELSER.
- 3**

**OPPLÆRING OG KOMPETANSEBYGGING:**

INVESTERING I OPPLÆRING OG UTVIKLING AV KOMPETANSE RUNDT KI ER NØDVENDIG. TEAMMEDLEMMER BØR HA EN GRUNNLEGGENDE FORSTÅELSE AV HVORDAN KI FUNGERER, DENS KAPASITETER OG BEGRENSNINGER.
- 4**

**FREMME ÅPEN KOMMUNIKASJON:**

OPPMUNTRE TIL ÅPENHET OG DIALOG OM BRUK AV KI I TEAMARBEID. DETTE KAN REDUSERE USIKKERHET OG BYGGE EN KULTUR AV TILLIT OG SAMARBEID RUNDT TEKNOLOGIBRUK.
- 5**

**BALANSERE TEKNOLOGI OG MENNESKELIG DØMMEKRAFT:**

DET ER VIKTIG Å FINNE EN BALANSE MELLOM HVA KI KAN GJØRE OG HVOR MENNESKELIG DØMMEKRAFT ER NØDVENDIG, SPESIELT I BESLUTNINGSTAKING OG KREATIVE PROSESSER.
- 6**

**ADRESSERE BIAS OG ETISKE PROBLEMSTILLINGER:**

VÆR PROAKTIV I Å IDENTIFISERE OG HÅNDTERE POTENSIELL BIAS I KI-SYSTEMER. INKLUDER ETISKE OVERVEIELSER SOM EN DEL AV TEAMDISKUSJONER OG BESLUTNINGSPROSESSER.
- 7**

**TILPASSE BRUK BASERT PÅ TEAMETS BEHOV:**

BRUK KI PÅ EN MÅTE SOM ER TILPASSET TEAMETS SPESIFIKKE BEHOV OG PROSJEKTER. IKKE ALLE OPPGAVER ER EGNET FOR AUTOMATISERING, OG DET ER VIKTIG Å VURDERE HVOR KI KAN GI MEST VERDI.
- 8**

**FOKUS PÅ PERSONVERN OG DATASIKKERHET:**

VÆR NØYE MED Å BESKYTTE SENSITIV INFORMASJON OG FØLG BESTE PRAKSIS FOR DATASIKKERHET NÅR DU BRUKER KI.
- 9**

**FREMME INNOVASJON OG KREATIVITET:**

BRUK KI TIL Å STIMULERE KREATIV TENKNING OG INNOVASJON I TEAMET. KI KAN BIDRA TIL IDÉGENERERING OG PROBLEMLØSNING PÅ NYE OG UVENTEDE MÅTER.
- 10**

**FORBEREDELSE FOR FREMTIDIG UTVIKLING:**

VÆR ÅPEN FOR KONTINUERLIG LÆRING OG TILPASNING, ETtersom KI-TEKNOLOGIEN UTVIKLER SEG RASKT. HOLD TEAMET OPPDATERT PÅ NYE TRENDER OG MULIGHETER INNEN KI.

Figur 11: Råd for å legge til rette for bruk av dagens KI i teamarbeid

## 5.5 Studiens begrensninger

I det påfølgende delkapittelet vil vi drøfte studiens begrensninger, og vise hvordan disse kan ha påvirket vår forskning. Formålet med denne delen er å belyse eksisterende svakheter ved forskningen som kan ha påvirket vårt arbeidet, og dermed studiens resultat.

Studien er påvirket av tids- og ressursbegrensninger, noe som har medført nødvendige kompromisser underveis. Disse begrensningene har påvirket omfanget av datainnsamlingen, og begrenset muligheten til å oppnå en enda dypere forståelse av fenomenet. Videre kan den hurtige utviklingen av KI-teknologi, samt nye retningslinjer fra EU, potensielt ha innvirkning på studiens relevans ettersom det er et fagfelt som er i rask endring. Dette understreker behovet for å betrakte konklusjonene og innsiktene fra studien som øyeblikksbilder. De tilbyr verdifull informasjon om bruken av KI på nåværende tidspunkt, men forventes å kreve revisjon og utvidelse i lys av forventede fremtidige teknologiske fremskritt. Dermed er det viktig å anerkjenne at bidraget fra denne studien til forståelsen av KI og dets anvendelser i teamarbeid er relevant i dag, men potensielt tidsbegrenset.

Studien baserer seg på kvalitative data innhentet fra et begrenset antall respondenter fra et privat konsulentshus og en statlig etat, noe som medfører begrensninger i forbindelse med evnen til å generalisere funnene. Bruken av snøball-metoden for rekruttering av informanter kan ha introdusert skjevheter, ettersom kontaktpersonene i bedriftene kan ha valgt informanter basert på egne preferanser. Videre har alle informanter erfaring med bruk av KI i teamarbeid, noe som utelukker perspektiver fra de som ikke har brukt denne teknologien. Fordelen med denne metoden er at alle vi har snakket med har erfaring ved bruk av KI i team, mens en begrensning er at vi kan ha fått mange like perspektiver. Dette kan ha resultert i en ensidig vinkling av erfaringer og holdninger, og reduserer bredden i utvalgsdataene.

Intervjuobjektene ble intervjuet i arbeidstiden og representerte sine selskaper, noe som reiser spørsmål om hvor fritt de kunne uttale seg. Grunnet uklare retningslinjer for opplæring og ytringer om KI, er det vanskelig å avgjøre om uttalelsene reflekterer deres reelle bruk eller er farget av ønsket om å fremstille bedriften på en bestemt måte. Vi har forsøkt å minimere denne utfordringen ved å etablere en tydelig forståelse av deres anonymitet og trygghet, men dette kan ha påvirket studiens pålitelighet.

En annen begrensning i vår studie er at vi ikke har hatt tilgang på noen kvantitative data for å verifisere verken utfordringer eller muligheter ved bruk av KI i team. Vi kan gjennom studien bare kommentere informantenes opplevelser rundt bruk av KI i teamarbeid fra deres subjektive synspunkter.

Avslutningsvis er det viktig å anerkjenne begrensninger knyttet til vår rolle som forskere i studien av KI i teamarbeid. Som masterstudenter ved studiens start, hadde vi begrenset erfaring med komplekse forskningsprosesser, noe som er en ekstra ulempe for forskning på et felt i rask utvikling som KI-teknologien. Dette kan ha medført utfordringer, spesielt i forbindelse med datainnsamlingsfasen, hvor det kunne vært rom for forbedringer i formuleringen av spørsmål og evnen til å stille dypere og mer målrettede oppfølgingsspørsmål. Til tross for disse begrensningene, stiller vi oss bak studiens beskrivelser, og mener vi har lyktes i å gjengi informantenes autentiske opplevelser og synspunkter på bruk av KI i teamarbeid.

## 5.6 anbefalinger for videre forskning

Basert på innsikter og begrensninger fra vår studie, anbefaler vi flere områder for forskning som kan utvide forståelsen av hvordan KI oppleves i teamarbeid. Fremtidig forskning bør inkludere en større og mer heterogen gruppe deltakere fra ulike bransjer og geografiske regioner. Dette vil styrke generaliserbarheten av funnene og gi et mer helhetlig bilde av KIs rolle på tvers av ulike arbeidsmiljøer. Det vil være spesielt verdifullt å sammenligne erfaringer fra ansatte som ikke har brukt KI, med de som har, for å kartlegge mulige motstandspunkter og muligheter for bredere adopsjon.

Fremtidig forskning kan med fordel fokusere på hvordan organisasjoner kan utvikle strategier for å optimalisere samspillet mellom mennesker og KI, og hvordan denne balansen kan tilpasses ulike arbeidsmiljøer og oppgavetyper. Det vil også være nødvendig å utføre langtidsstudier for å få et dypere innblikk i hvordan integrasjon av KI påvirker teamdynamikken over tid. Slike studier vil gi innsikt i langsiktige effekter og fremme en dypere forståelse av de adaptive prosessene som team gjennomgår. Det kan være nyttig å

forske på hvordan KI-verktøy kan påvirke roller og beslutningsprosesser, samt om KI bidrar til eller hindrer kreativitet og innovasjon i fremtiden.

Videre kan det gjennomføres case-studier i organisasjoner som allerede har implementert KI, for å få en dypere forståelse av hvordan teknologien integreres i daglige arbeidsrutiner. Det vil være spennende å se hvilke utfordringer og muligheter dette medfører, samt å undersøke den faktiske effekten på produktivitet og trivsel. Forskning som dykker dypere inn i de psykologiske og sosiale aspektene ved KI-integrering kan gi verdifulle innsikter i hvordan teknologien påvirker samarbeid, kommunikasjon og organisasjonskultur, samt om det har en innvirkning på teammedlemmers følelse av jobbsikkerhet og fremtidsutsikter.

Det kan også være nyttig å forske mer på hvorvidt KI-systemer kan bidra til feilinformering, forsterke eksisterende fordommer eller skape skjevheter, spesielt i lys av deres treningsdata og algoritmer. Dette omfatter studier som undersøker bias i maskinlæringsmodeller, samt hvordan KI kan samle, analysere og videreføre data i organisasjoner.

Ved å utforske disse forslagene til videre forskning, vil vi kunne ta viktige skritt for å utvide forståelsen av opplevelsen av KI i teamarbeid, og bidra til en mer nyansert og omfattende kunnskapsbase om dette voksende feltet.



## 6. Konklusjon

I denne masterutredningen har vi utforsket de komplekse dynamikkene som oppstår ved integrering av KI i teamarbeid, ved å undersøke hvilke utfordringer og muligheter som oppleves. Vår forskning har avdekket at selv om KI har blitt en integrert del av mange arbeidsprosesser, anses den primært som et verktøy fremfor som et autonomt teammedlem. I kombinasjon med et økende behov for kunnskap om hvordan implementeringen av KI oppleves for teammedlemmer, har studiens formål vært å belyse følgende problemstilling:

*«Hvilke utfordringer og muligheter oppleves ved bruk av KI i teamarbeid?»*

En av de mest fremtredende utfordringene er KI-systemenes manglende evne til å forstå kontekst og følelser, noe som begrenser deres effektivitet og krever detaljerte instruksjoner for relevant output. Dette understreker behovet for presis kommunikasjon og menneskelig ansvarlighet i beslutningstaking. Videre reflekterer funnene en varierende grad av tillit til KI, med bekymringer knyttet til datasikkerhet, personvern og etiske utfordringer. Disse bekymringene understreker nødvendigheten av ansvarlig utvikling og bruk av KI, samt behovet for kontinuerlig tilpasning i lovgivning og etiske retningslinjer.

Samtidig har forskningen avdekket betydelige muligheter KI kan tilby i teamarbeid. Fremfor å være bekymret for arbeidsløshet, oppleves en positiv holdning til endringer i arbeidshverdagen til ansatte, hvor de kan bruke mer tid på betydningsfulle arbeidsoppgaver. Endringen i teamdynamikken medfører at KI kan overta repetitive oppgaver, og støtte mennesker i læringssituasjoner og komplekse arbeidsoppgaver. Dette åpner for en fremtid hvor mennesker og KI samarbeider for å oppnå større effektivitet, kreativitet og innovasjon.

I konklusjon påvirker KI teamarbeid ved å tilby muligheter for produktivitet og nye arbeidsoppgaver, samtidig som den introduserer utfordringer tilknyttet menneskelig ansvar, kommunikasjon, tillit og etikk. For å realisere disse mulighetene, er det imidlertid viktig å balansere kunstig og menneskelig intelligens, samt være bevisst på KIs mangler og begrensninger. Fremtidens arbeidsplasser vil trolig se en økende integrering av KI i teamarbeid, og suksessen vil avhenge av hvordan organisasjoner balanserer teknologisk innovasjon med menneskelige verdier og behov.

## 7. Litteraturliste

Acar, O. A. (2023). AI Prompt Engineering Isn't the Future. London: Harvard Business Review.

Andersen, G. (2019). Valg av forskningsmetode. Hentet fra ndla.no: <https://ndla.no/nb/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937?filters=urn:filter:cddc3895-a19b-4e30-bd27-2f91b4a02894>

Andreassen, T. W. (2023, mai 30). Hvordan ChatGPT kan påvirke organisasjonen. Hentet fra nhh.no: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2023/mai/hvordan-chatgpt-kan-pavirke-organisasjonen/>

Aarli-Grøndalen, R. (2023, mars 7). VG gjør transkriberings-app tilgjengelig for flere. Hentet fra journalisten.no: <https://www.journalisten.no/vg-gjor-transkriberings-app-tilgjengelig-for-flere/562218>

Børsting, J. (2017, september 26). Metoder for datainnsamling: Spørreundersøkelser, Intervju & Fokusgrupper. Hentet fra UiO: [https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF2260/h17/timeplan/chapter\\_5\\_8-norsk.p](https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF2260/h17/timeplan/chapter_5_8-norsk.p)

Boutin, P. (2017, mars 28). What is AI? Even Elon Musk Can't Explain. Hentet fra Chatbots Magazine: <https://chatbotsmagazine.com/what-is-ai-even-elon-musk-cant-explain-1070b492d3d5>

Den nasjonale forskningsetiske komité. (2018, desember 28). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teknologi/>

Dennis, A. R., Lakhiwal, A., & Sachdeva, A. (2023). AI Agents as Team Members: Effects on Satisfaction, Conflict, Trustworthiness, and Willingness to Work With. *Journal of Management Information Systems*, pp. 307-337.

Digdir. (2023, desember 8). Ny forordning for kunstig intelligens. Hentet fra digdir.no: <https://www.digdir.no/kunstig-intelligens/ny-forordning-kunstig-intelligens/4271>

---

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2008). *Management Research: An Introduction* (3 utg). London: Sage.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Johnson Graduate School of Management, Cornell University*, 2009 (2), ss. s.350-383. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2666999?origin=JSTOR-pdf>

Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, pp. s. 239–272.

European Commission. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI*. Hentet fra European Commission: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

Ghuri, P. N., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies* (Vol. 5.). New York: Cambridge University Press.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012, juli 24). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*(16 (1)), ss. 15-31.

Grewal, D. S. (2014). A Critical Conceptual Analysis of Definitions of Artificial Intelligence as Applicable to Computer Engineering. *IOSR Journal of Computer Engineering*(16), ss. 9-13.

Hakonen, M., & Lipponen, J. (2009). It takes two to tango: The close interplay between trust and identification in predicting virtual team effectiveness. *The journal of eWorking*.

Hansen, A. (2023, mars 12). Hva gjør ChatGPT unikt. Hentet fra [chatgpt.no](https://chatgpt.no/hva-gjor-chatgpt-unikt): <https://chatgpt.no/hva-gjor-chatgpt-unikt>

Hansen, A. (2023, april 30). HVORDAN FUNGERER PROMPTING ENGINEERING? Hentet fra [Chatgpt.no](https://chatgpt.no/hvordan-fungerer-prompting-engineering): <https://chatgpt.no/hvordan-fungerer-prompting-engineering>

Hjertø, K. B. (2013). *Team* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Hu, K. (2023, februar 2). ChatGPT sets record for fastest-growing user base. Hentet fra [reuters.com](https://www.reuters.com/technology/chatgpt-sets-record-fastest-growing-user-base-analyst-note-2023-02-01/): <https://www.reuters.com/technology/chatgpt-sets-record-fastest-growing-user-base-analyst-note-2023-02-01/>

Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. (2022). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 4. utgave). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag (Vol. 3.). Oslo: Abstrakt Forlag.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 5.). Oslo: Abstrakt Forlag.

Johannessen, L. E., Rafoff, T. W., & Rasmussen, E. B. (2020). Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse (Vol. 1.). Oslo: Universitetsforlaget.

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016, mai 25). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Global Nursing Research*.

Kappagantula, S. (2019, juli 22). Advantages and Disadvantages of Artificial Intelligence. Hentet fra medium: <https://medium.com/edureka/advantages-and-disadvantages-of-ai-b01533ffbc8>

Karhatsu, H., Ikonen, M., Kettunen, P., Fagerholm, F., & Abrahamsson, P. (2010). Building blocks for self-organizing software development teams a framework model and empirical pilot study. *Software Technology and Engineering*(vol.1), ss. 1-9.

Kolbjørnsrud, V. (2017). Kunstig intelligens og lederes nye jobb. Hentet fra Magma: <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2460933/Kunstig%20intelligens%202017.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Krasadakis, G. (2023, oktober 31). The Impact of AI on Employment. Hentet fra medium.com: <https://medium.com/60-leaders/the-impact-of-ai-on-employment-dc2e3e7776f4>

- 
- Larsen, E. (2023, desember 15). Lammet av KI? Gjør som Jeff Bezos. Hentet fra dn.no: [https://www.dn.no/kommentar/ai/ki/kunstig-intelligens/lammet-av-ki-gjor-som-jeff-bezos/2-1-1570741?utm\\_source=front&utm\\_campaign=lsrjgr](https://www.dn.no/kommentar/ai/ki/kunstig-intelligens/lammet-av-ki-gjor-som-jeff-bezos/2-1-1570741?utm_source=front&utm_campaign=lsrjgr)
- Leliaert, I. (2023, september 20). How to harness the power of AI for better jobs? Experts share their views. Hentet fra World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2023/09/how-to-harness-the-power-of-ai-for-better-jobs/>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE: Publications Inc.
- Lyons, J. B., Sycara, K., Lewis, M., & Capiola, A. (2021). Human–Autonomy Teaming: Definitions, Debates, and Directions. *Frontiers in Psychology*(12).
- Lyons, J. B., Wynne, K. T., Mahone, S., & Roebke, M. (2019). Trust and Human-Machine Teaming: A Qualitative Study. *Artificial Intelligence for the Internet of Everything*.
- Maxwell, J. A. (1992). *Understanding and validity in Qualitative Research*. Harvard Educational Review.
- Parasuraman, R., & Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse.
- Regjeringen. (2020). *Nasjonal strategi for kunstig intelligens*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Regjeringen.no. (2023, september 7). Regjeringen med milliardsatsing på kunstig intelligens. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-med-milliardsatsing-pa-kunstig-intelligens/id2993214/>
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th edition). Essex: Pearson education.
- Schaefer, K. E., Baker, A. L., Brewer, R., & Debra, P. (2019). *Assessing multi-agent human-autonomy teams: US Army Robotic Wingman gunnery operations*. Bellingham: International Society for Optics and Photonics.
- Sæbø, S. (2021). Dagens kunstige intelligens er ikke bærekraftig. Hentet fra dn.no: <https://www.dn.no/teknologi/teknologi/kunstig-intelligens/barekraft/innlegg-dagens-kunstige-intelligens-er-ikke-barekraftig/2-1-989508>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: a skill-building approach*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.

Skjuve, M., Brandtzaeg, P. B., & Følstad, A. (2023, mars 3). Why People Use ChatGPT. SSRN, s. 40.

Skjuve, M., Følstad, A., & Brandtzæg, P. B. (2023). *A Longitudinal Study of Self-Disclosure in Human-Chatbot Relationships*. Oxford Academic Press.

Storehaug, J. S. (2023). *Endringsledelse: Slik skapes godt arbeidsmiljø mellom ansatte og AI*. Hentet fra storehaug.no: <https://storehaug.no/endringsledelse-for-godt-arbeidsmiljo-med-ai/>

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications(2.).

Sturbell, E., Ganesh, A., & McCallum, A. (2019). *Energy and Policy Considerations for Deep Learning in NLP*. University of Massachusetts Amherst.

Sutton, A. (. (2015). *Work psychology in action*. Macmillan International Higher Education UK(1. utgave).

Sycara, K., & Lewis, M. (2004). *Integrating intelligent agents into human teams*. Washington DC: American Psychological Association.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode (5.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson, L. L. (2018). *Making the Team: A Guide for Managers (6.utg.)*. Essex: Pearson Education.

Tidemann, A. (2023, januar 26). *Dyplæring*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/dypl%C3%A6ring>

Tidemann, A. (2023, mai 16). *kunstig intelligens*. Hentet fra Store norske leksikon: [https://snl.no/kunstig\\_intelligens](https://snl.no/kunstig_intelligens)

Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.

Vredenberg, L. (2020). Ekte tillit til kunstig intelligens. Hentet fra [ibm.com](https://www.ibm.com/blogs/think/no-no/2020/03/30/ekte-tillit-til-kunstig-intelligens/):  
<https://www.ibm.com/blogs/think/no-no/2020/03/30/ekte-tillit-til-kunstig-intelligens/>

Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018, juli). Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces. *Harvard Business Review*, ss. 114-123.

World Economic Forum. (2018, januar). Harnessing Artificial Intelligence for the Earth. Hentet fra [weforum](https://www3.weforum.org/docs/Harnessing_Artificial_Intelligence_for_the_Earth_report_2018.pdf):  
[https://www3.weforum.org/docs/Harnessing\\_Artificial\\_Intelligence\\_for\\_the\\_Earth\\_report\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/Harnessing_Artificial_Intelligence_for_the_Earth_report_2018.pdf)

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and methods* (6th edition). SAGE Publications Inc.

## 8. Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan KI påvirker teamarbeid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **BAKGRUNN OG FORMÅL**

Forskningsprosjektet gjennomføres som vår avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) høsten 2023, og er en del av masterprogrammet DIG (Digital Innovation for Growth). Vi skal gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer om deres erfaringer med å benytte kunstig intelligens under teamarbeid. Dette er for å få et bedre innblikk i hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå, samt hvilke forhold som er sentrale for å lykkes. Dette er en kvalitativ studie som baserer seg på data innhentet fra dybdeintervjuer og eksisterende teori.

#### **HVA INNEBÆRER DET FOR DEG Å DELTA?**

Intervjuet vil ta mellom 45 og 60 minutter. Dersom du godkjenner det, vil vi ta opp intervjuet på en lydfil (via Teams), transkribere dette ved hjelp av Teams og supplere med Jojo, samt eventuelt supplere transkriberingen fra lydopptaket i etterkant manuelt. Lydfilen slettes etter transkribering, og den transkriberte versjonen av intervjuet vil anonymiseres og ikke bli delt med noen andre enn intervjuere og veileder. Intervjuet vil gjennomføres digitalt via Teams eller fysisk i avtalte lokaler.

#### **DET ER FRIVILLIG Å DELTA**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **DITT PERSONVERN – HVORDAN VI OPPBEVARER OG BRUKER DINE OPPLYSNINGER**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Din bedrift vil bli anonymisert.

#### **HVA SKJER MED PERSONOPPLYSNINGENE DINE NÅR PROSJEKTET AVSLUTTES?**

Forskningsprosjektet vil etter planen avsluttes desember 2023. Da vil alle data innhentet om deg bli slettet.



---

## HVA GIR OSS RETT TIL Å BEHANDLE PERSONOPPLYSNINGER OM DEG?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

### DINE RETTIGHETER

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Handelshøyskole ved prosjektveiledere Therese Egeland ([therese.egeland@nhh.no](mailto:therese.egeland@nhh.no)) og Vidar Schei ([vidar.schei@nhh.no](mailto:vidar.schei@nhh.no))
- Institusjonens personvernombud på: [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på e-post ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på tlf.: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Ylva Bjordal & Sara Elin Bøe  
Studenter ved Norges Handelshøyskole

### SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

### INTRODUKSJON

- Takke for respondenten stiller opp å introdusere oss selv.
- Fortelle raskt om prosjektet og formålet med intervjuet.
- Gå gjennom informasjon om anonymitet, konfidensialitet, samtykkeerklæring og opptak, samt muligheten for å trekke seg.
- Klargjøre tidsbruk. Intervjuet vil ha en varighet på 45 - 60 min.
- Si at det er mulig å stille spørsmål både underveis, i og etter intervjuet.

### OPPFØLGINGSSPØRSMÅL UNDERVEIS I INTERVJUET:

- *Kan du utdype dette?*
- *Har du noen eksempler?*
- *Hvorfor tror du dette?*

### INNLEDENDE SPØRSMÅL

- 1) Vi vil gjerne starte med å bli litt kjent med deg. Kan du fortelle kort om deg selv og din utdanningsbakgrunn?
- 2) Hvilken stilling har du og hvor lenge har du hatt den nåværende stillingen i [X]?
  - a. Hva er dine arbeidsoppgaver?
  - b. Hvor lenge har du jobbet i [X]?
- 3) Når begynte du å bruke KI i arbeidshverdagen?
  - a. Hvilken form for KI blir benyttet?
  - b. Har din oppfatning av KI endret seg over tid?

### HOVEDDEL

#### DEL 1: KUNSTIG INTELLIGENS SOM EN DEL AV TEAMARBEID

*Hvordan opplever du å jobbe med KI i teamet, og i hvilke prosjekter har du benyttet det?*

- 1) Hvordan var relasjonene dine til de andre medlemmene i teamet før dere skulle samarbeide og benytte KI?
  - a. Hadde dere tidligere arbeidserfaring sammen, spesielt med bruk av KI?
  - b. Kan du utdype hvordan du opplever at dette hadde påvirkning på videre samarbeid?
- 2) Hvordan gikk dere i gang med teamsamarbeidet med KI?
  - a. Kan du beskrive startfasen og hvordan dere tildelte roller i teamet?
  - b. Hvordan var relasjonene dine til de andre medlemmene i teamet før dere skulle samarbeide og benytte KI?
  - c. Ble det fastsatt normer som alle skulle følge?
    - i. Dersom ja, hvordan ble disse etablert?
- 3) Fungerte noen aspekter ved måten dere innledet samarbeidet med KI spesielt bra eller dårlig?

- 
- a. I så fall, på hvilken måte?
  - b. Kan du utdype hvordan du opplever at dette hadde påvirkning på videre samarbeid med KI i teamet?
- 4) Hvordan opplever du å jobbe med KI i teamet?
- a. Hva er din første reaksjon når du hører om KI som en del av teamet?
  - b. Har teamet blitt opplært i bruk av KI?
    - a. Dersom ja, hvordan?
  - c. Hva slags tilpasninger har blitt gjort for å integrere KI bedre i teamets arbeidsflyt?
  - d. Hva ser du som hovedformålet med å bruke KI i teamarbeid, og hvordan har dere jobbet med å nå dette målet?
- 5) I hvilke prosjekter har du benyttet kunstig intelligens?
- a. Hva slags rolle har KI hatt i disse prosjektene?
  - b. Hvordan har du samhandlet med KI i løpet av disse prosjektene?
  - c. Har du benyttet KI i teamarbeid ved flere anledninger, eller var dette første gangen du ble introdusert for den typen teamsamarbeid?
- 6) Opplever du KI som et teammedlem?
- a. Hvilken rolle opplever du at KI har i teamet?
  - b. Mentor, koordinator, datamaskin eller menneske?

## **DEL 2: SAMARBEID OG BESLUTNINGER**

*Hvordan har innføringen av KI i teamet påvirket samarbeidet og beslutninger, og hvilke fordeler og ulemper har dere opplevd ved bruk av KI i teamarbeid?*

- 7) Hvilken innvirkning har KI hatt på samarbeidet i teamet?
- 8) Hvordan ble beslutninger tatt innad i teamet?
  - a. Opplever du at alle teammedlemmene hadde beslutningsmyndighet?
  - b. Hvordan påvirket KI hvordan beslutninger ble tatt?
- 9) Finnes det situasjoner der du foretrekker å jobbe sammen med KI fremfor å utføre oppgaver selvstendig?
- 10) Finnes det situasjoner der du foretrekker å ikke benytte KI?
- 11) Kan du fortelle om KI noen gang har ført til feil eller misforståelser under samarbeid i teamet?
- 12) Oppstod det uenigheter eller diskusjoner angående bruk av KI i teamet?
  - a. Hva var de mest vanlige problemstillingene som teamet støtte på? Kan du gi eksempler?
  - b. Hvordan opplevde du at teamet håndterte uventede situasjoner eller uklarheter?
- 13) Er det noen andre utfordringer/ulemper har du opplevd ved å benytte KI i teamet?

## **DEL 3: KOMMUNIKASJON OG PRODUKTIVITET**

*Hvordan har KI påvirket kommunikasjonen, kunnskapsdeling og produktiviteten til teamet, og hvilke utfordringer og fordeler har dere opplevd ved å integrere KI i disse prosessene?*

- 14) Hvordan fungerte kommunikasjon og informasjonsdeling i teamet når det gjaldt data og innsikt fra KI?
- 15) Hvordan ble teammedlemmene oppdatert om hva som ble gjort eller hadde blitt gjort i forbindelse med KI?
- 16) Hvilken type kunnskap fra KI kan være nyttig å dele i et team?
- 17) Har du noen konkrete eksempler på situasjoner hvor du har opplevd at andre teammedlemmer delte kunnskap og erfaringer fra KI med deg?
- 18) Har du noen konkrete eksempler på situasjoner hvor du har opplevd at andre teammedlemmer har holdt tilbake informasjon fra KI?
  - a. Er det tiltak du kommer på som kunne ført til mer kunnskapsdeling om KI i teamet?
- 19) Hvordan påvirker bruk av KI teamets produktivitet og effektivitet?
- 20) Er det noen spesielle oppgaver KI kan gjøre mer effektivt?
  - a. Medfører dette noen bekymringer for at KI vil kunne erstatte mennesker på disse områdene?

#### **DEL 4: AKSEPT OG TILLIT**

*Hvordan er din tillit og aksept til bruk av KI i team, og hvordan håndterer teamet utfordringer knyttet til KI-integrasjonen?*

- 21) Har du tillit til KI?
  - a. Hvilke faktorer påvirker tilliten til KI-systemet i teamet
  - b. Hvordan kan denne tilliten styrkes?
- 22) Hva er dine bekymringer når det gjelder eget personvern og datasikkerhet når en bruker KI?
  - a. Tror du kunder har noen bekymringer angående personvern og datasikkerhet?
- 23) Hvem hadde ansvar for KI-systemets handlinger i teamet?
  - a. Hva er dine tanker om ansvarlighet og rettferdighet når det gjelder KI i teamet?
- 24) Tror du KI kan være biased og gi ulike svart basert på hvem som har programmert den og hvem som gir input?
- 25) Hvordan håndterte teamet etiske spørsmål knyttet til KI i teamet?
- 26) Hvilket fokus er det på retningslinjer ved bruk av KI i teamet/bedriften?
  - a. Hvordan bidrar retningslinjene til aksepten av bruk av KI?

#### **DEL 5: AVSLUTTENDE REFLEKSJONER**

- 27) Hvilket totalinntrykk sitter du igjen med etter å ha vært en del av et team som benytter KI?
- 28) Er det å samarbeide med KI en arbeidsform du ser på som hensiktsmessig for denne typen prosjekter?
- 29) Om det var opp til deg, ville du benyttet KI under teamarbeid i fremtidige prosjekter?
  - a. Hvorfor/hvorfor ikke?

**AVSLUTNING**

*Tusen takk for gode svar! Da er vi i utgangspunktet ferdig med våre spørsmål.*

- 1) Har du noen spørsmål til oss?
- 2) Er det noe mer du vil dele som du føler du ikke fikk frem gjennom våre spørsmål?
- 3) Har du noen spørsmål knyttet til studien, hvordan data lagres, eller hva det skal brukes til?
- 4) Er det greit at vi kontakter deg i fremtiden om vi har ytterligere spørsmål?

*Da vil vi gjerne takke deg for at du tok deg tid til å delta i forskningen til vår masteroppgave. Det er bare å ta kontakt dersom du skulle ha noen spørsmål eller kommer på noe annet du ønsker å dele.*